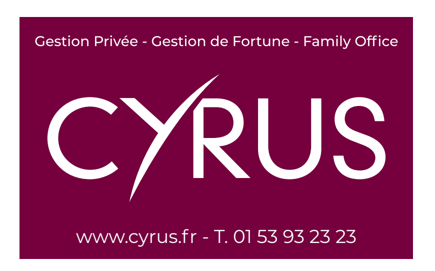


Les Echos

MARDI 4 JUIN 2024



Football Kylian Mbappé signe un contrat historique au Real Madrid // P. 20

Enquête L'Egypte au bord de la crise énergétique // P. 14

Mille milliards de dollars de revenus pour l'aérien



Photos iStock et Mustafa Yalcin/Anadolu via AFP

● Les compagnies anticipent de nouveaux records de trafic pour 2024, avec près de 5 milliards de passagers. ● Le secteur n'est plus freiné par la demande, mais par l'offre. ● Manque d'avions, crises chez Boeing, protectionnisme, pression sur le CO_2 brident les capacités futures.

// PAGES 18-19

Européennes : Glucksmann talonne Hayer

ÉLECTIONS Il n'y a plus qu'un point d'écart entre les listes de Valérie Hayer (15 %) et de Raphaël Glucksmann (14 %) dans les intentions de vote pour les européennes prévues dimanche, dans le baromètre OpinionWay-Vae Solis pour « Les Echos ». Toujours dans une forte dynamique, le candidat et président du Rassemblement national, Jordan Bardella, crédité de 33 % des voix, domine largement la course. A moins d'une semaine de l'échéance, les Français ont enfin la tête aux élections, mais un tiers de ceux qui s'apprêtent à voter ne sont pas encore certains de leur choix. La dernière ligne droite s'annonce donc rude et la compétition serrée autant pour la deuxième place que pour les petites listes qui suivent. // PAGES 2-3



Raphaël Glucksmann. *Photo Isa Harsin/Sipa*

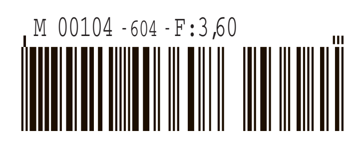
Fret maritime : le retour de l'inflation



Shutterstock

LOGISTIQUE Le mouvement a surpris tous les experts : les prix du transport maritime se sont envolés depuis le printemps, et atteignent aujourd'hui un niveau deux fois supérieur à ce qui prévalait en 2019, avant le Covid. En douze mois, le tarif pour un conteneur de 40 pieds a gonflé de 250 % entre la Chine et l'Europe. Les armateurs font actuellement face à la crise en mer Rouge, à la congestion dans les ports asiatiques et à la pénurie de conteneurs. // PAGE 19 ET L'ÉDITORIAL DE CHRISTOPHE JAKUBYSZYN PAGE 15





ISSN0153.4831 117e ANNÉE
NUMÉRO 24223 34 PAGES
Antilles-Réunion 4,70 €. Belgique 4,20 €. Espagne 5,10 €. Luxembourg 4,40 €. Maroc 44 DH. Suisse 6,60 FS. Tunisie 9,8 TND.

analyses

Comment Pékin préserve son marché américain

Par **Denis Ferrand**

La rupture commerciale entre la Chine et les Etats-Unis est consommée. La hausse du taux moyen des droits de douane pratiqués par les Etats-Unis sur les importations depuis la Chine est passée par-là. Il s'élevait à un peu plus de 3 % début 2018 ; il a bondi à près de 20 % en 2023. Et ce mouvement va se prolonger, le signal prix a ainsi emporté avec lui le concept de « Chinamérique ». Mais les entreprises chinoises ont su préserver leur accès au marché américain en empruntant un nouveau transit. La Chine réussit ainsi à déjouer le protectionnisme américain. // PAGE 10

Médias, l'IA m'a tuer? *Par* **Marina Alcaraz**

Non au Débarquement ! *Par* **Jean-Marc Vittori**

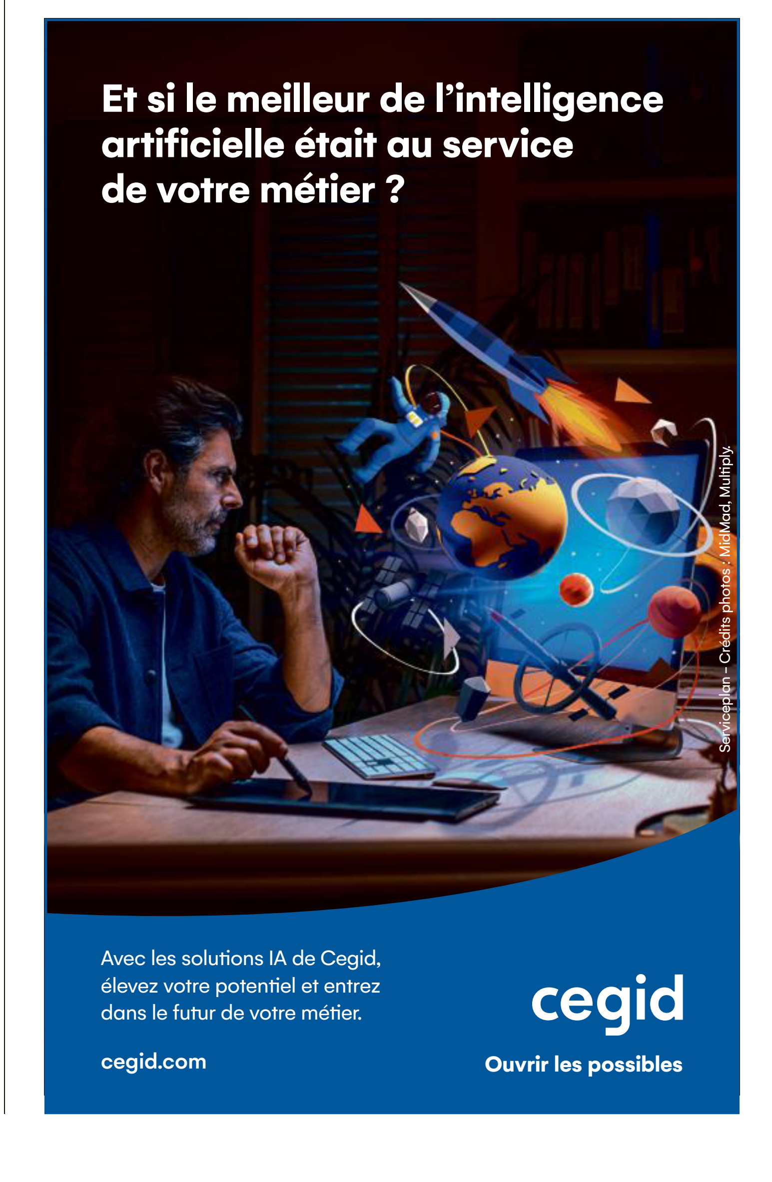
Notre-Dame, un chantier miraculeux *Par* **Jacques Henno**

La science en embuscade *Par* **Aurélie Jean**

// PAGES 10 À 13

Vol de données : course contre la montre entre banques et cybercriminels

BANQUE La Banque centrale européenne (BCE) ouvre une consultation sur les bonnes pratiques à adopter par les banques dans la gestion de services de cloud proposés par de grands prestataires de la tech, souvent américains. Le temps presse, car ce modèle de cloud externe se diffuse, et les fuites de données logées sur des serveurs externes se multiplient. Une situation dont ont été récemment victimes ABN Amro ou Santander. Le sujet est d'actualité, à quelques mois de l'entrée en vigueur d'un nouveau règlement européen visant à améliorer la résilience des services financiers en cas d'incidents cyber. // PAGE 28



Elections européennes : Valérie Hayer et Glucksmann au coude-à-coude

● Derrière la liste du RN, qui progresse encore dans le baromètre OpinionWay – Vae Solis, à 33 % des intentions de vote, la bataille pour la deuxième place entre la liste de la majorité présidentielle et celle du PS-Place publique est serrée.
● Il n'y a plus que 1 point d'écart entre les deux, créditées respectivement de 15 % et 14 % des voix.

POLITIQUE

Grégoire Poussielgue

Un petit point. Il reste moins d'une semaine avant les élections européennes et l'écart entre la liste de la majorité emmenée par Valérie Hayer et celle du PS-Place publique conduite par Raphaël Glucksmann est mince. Dans le baromètre OpinionWay – Vae Solis pour « Les Echos » et Radio Classique, la liste emmenée par l'élue mayennaise reste stable à 15 %, tandis que celle du cofondateur de Place publique progresse de 1 point et atteint 14 %.

Après avoir atteint 9 points en mars, cet écart a fondu au fil des semaines en raison principalement de l'érosion de la liste portée par Renaissance et ses alliés. La progression de Raphaël Glucksmann n'atteignant que 3 points sur cette même période.

« Pour la liste de Valérie Hayer, cela a été une dégradation continue. Cela peut apparaître logique pour un parti au pouvoir, mais il faut noter aussi que la majorité n'a pas été capable de poser ses enjeux et ses thématiques. La campagne "Besoin d'Europe" s'est retrouvée à contre-courant au moment où les Français sont sceptiques sur l'Europe », analyse Bruno Jeanbart, le vice-président d'OpinionWay. A cela s'ajoute l'usure du pouvoir sept ans après l'élection d'Emmanuel Macron.

Divisions à gauche

Pour la deuxième place, la bataille s'annonce rude entre les listes de Valérie Hayer et Raphaël Glucksmann. La première détient aujourd'hui un léger avantage et compte sur l'implication croissante des deux têtes de l'exécutif pour remobiliser son électorat. Depuis la semaine dernière, Gabriel Attal est omniprésent dans les médias. Après plusieurs tentatives infructueuses, comme son discours sur l'Europe en avril dernier, Emmanuel Macron (re)descend lui aussi dans l'arène : ce jeudi, en marge des commémorations du 80e anniversaire du Débarquement en Normandie, le président de la République sera l'invité de TF1 et France 2 à 20 heures, à la grande colère des oppositions.

Raphaël Glucksmann peut espérer un vote utile à gauche, notamment en provenance des électeurs écologistes, mais sa dynamique, forte en début de campagne, s'est tassée au fil des semaines. Les très fortes divisions au sein de la gauche – le candidat a été la cible régulière des autres listes de l'ancienne Nupes – et son incapacité à récupérer massivement l'électorat de centre gauche déçu par Emmanuel Macron ont joué.

La grande gagnante de cette fin de campagne est la liste du Rassemblement national, emmenée par Jordan Bardella. Non seulement elle a progressé tout au long de la campagne, passant de 27 % en mars à 33 % aujourd'hui, mais à une petite semaine du scrutin, elle se retrouve avec 83 % de personnes interrogées « sûres de leur choix ». Aucune liste ne fait mieux.

Le président du RN a fait une campagne sans prendre de risques, surfant sur des thèmes nationaux et mettant en avant un référendum pour ou contre l'exécutif et la première étape de la conquête du pouvoir par Marine Le Pen en 2027. Ses contre-performances comme son débat raté face au Premier ministre, Gabriel Attal, n'ont eu aucune incidence. *« Le RN réussit à capitaliser et à récupérer le mécontentement du moment. Il a été le seul parti à connaître une progression régulière qui, de plus, ne s'est pas démentie à la fin »*, souligne Bruno Jeanbart.

Derrière les trois premières listes, rien n'est encore joué. *« Il faut rappeler qu'il y a souvent des gros mouvements dans la dernière semaine de campagne. Les surprises sont inévitables car un tiers des électeurs n'ont pas fait leur choix »*, prévient Bruno Jeanbart. En 2019, la liste écologiste portée par Yannick Jadot avait connu un coup d'accélérateur dans les derniers jours pour terminer à 13,5 % des voix.

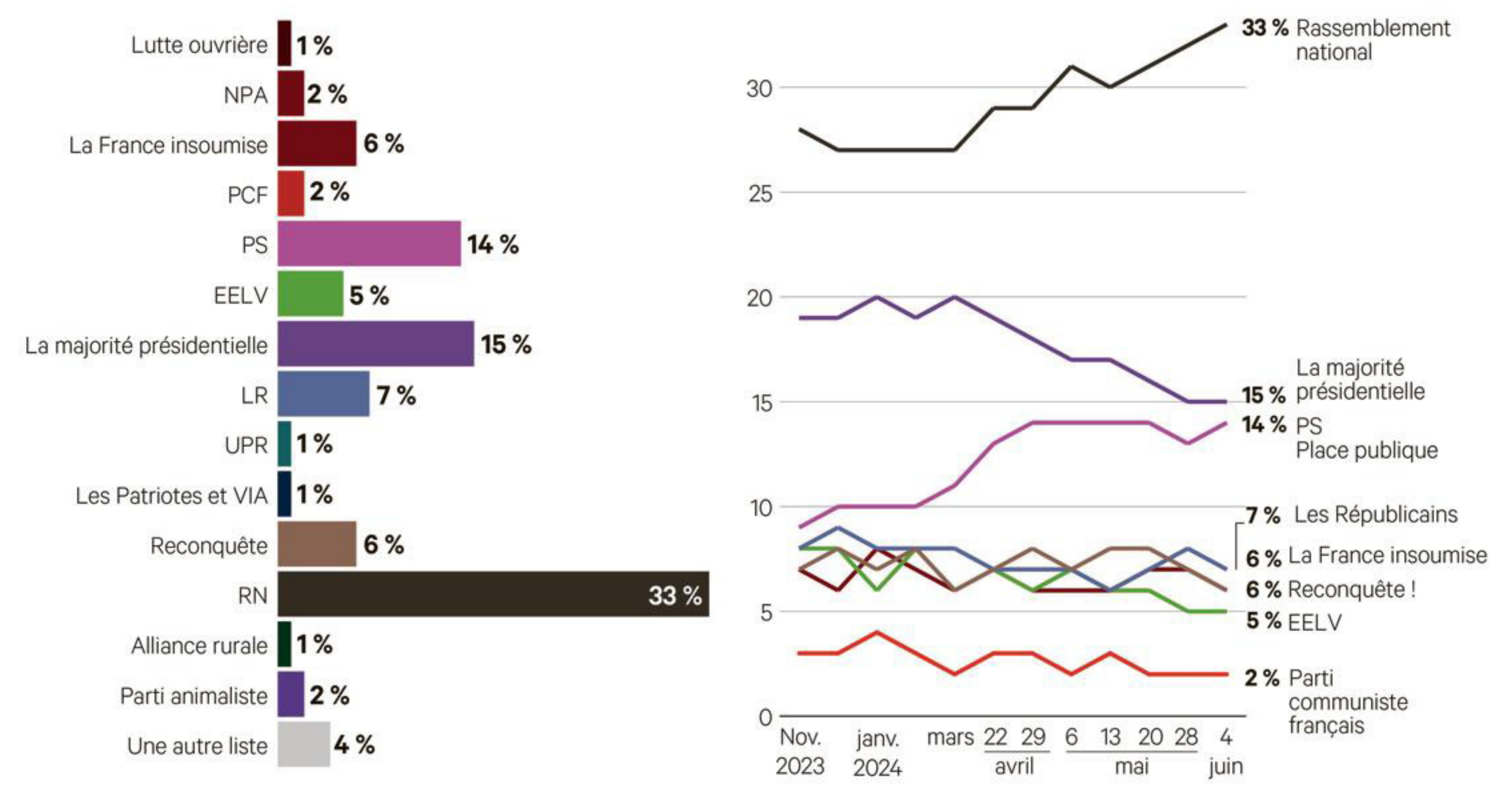
Comme anticipé par les sondeurs, l'intérêt des Français pour la campagne se réveille au dernier moment : il est passé de 55 % à 59 % en une semaine. La progression est de 7 points en deux semaines.

Petites listes à la peine

Tout reste possible pour les listes qui arriveront à mobiliser les électeurs indécis. *« C'est l'incertitude à tous les niveaux sauf pour le RN »*, estime Bruno Jeanbart. Derrière les trois premières, les petites listes sont à la peine : La France insoumise (6 %), Les Républicains (7 %) et Reconquête (6 %) perdent 1 point tandis que Les Ecologistes restent stables, mais à un niveau très faible (5 %). Toutes les quatre n'ont pas réussi à percer pendant la campagne, cernées par le duel installé entre la liste de la majorité et celle du RN.

Seul Raphaël Glucksmann a réussi à tirer son épingle du jeu mais sa percée est fragile puisque seulement 53 % de ses électeurs potentiels se déclarent certains de leur choix. ■

> « C'est l'incertitude à tous les niveaux sauf pour le RN. »
> **BRUNO JEANBART**
> Vice-président d'OpinionWay



Une campagne percutée par les crises et dominée par les sujets nationaux

Pas de « plombier polonais » dans cette campagne qui entre dans sa dernière semaine. Aucun thème ne s'est réellement imposé jusqu'ici, mais une série de sujets, pas toujours européens se sont succédés.

Isabelle Ficek

Ironie du sort. Alors que s'ouvre la dernière semaine de campagne pour les élections européennes, des agriculteurs français et espagnols s'apprêtaient lundi, en dehors de tout mot d'ordre syndical, à bloquer des points de passage le long des Pyrénées, pour *« peser »* sur le scrutin et réclamer une énergie moins chère. Parmi eux, Jérôme Bayle, cet éleveur de Haute-Garonne devenu en janvier dernier figure de la crise agricole qui a débouché en France sur des centaines de millions d'euros d'aide d'urgence, un projet de loi agricole remanié et des passes d'armes avec le Rassemblement national sur les normes, le revenu des agriculteurs, le pouvoir d'achat, le libre-échange ou encore la souveraineté.

Et tant pis si le RN n'est pas à un revirement près sur le sujet – comme sur les prix planchers –, il s'agissait pour lui, à l'orée de la campagne des élections européennes, de mettre la pression sur l'exécutif et de donner le ton de cette campagne durant laquelle la majorité a sans cesse semblé sur la défensive, incapable d'imposer un seul thème quand bien même l'Europe est l'un de ses sujets de prédilection.

Alors lundi, ces blocages sonnent comme une piqûre de rappel. Un symbole de cette campagne des élections européennes pendant laquelle les sujets se sont succédés, sont revenus, sans que jamais l'un ne l'emporte sur l'autre.

Pas de directive Bolkestein et de « plombier polonais ». Il n'y a pas eu non plus, comme il y a cinq ans, relève Bernard Sananès, le président d'Elabe *« un débat très focalisé entre Frexiter et non-Frexiter »*. *« Dans cette campagne, chacun a raconté son histoire, sans réelle confrontation et tout le monde a semblé un peu anéanti par les scores obtenus par le RN dans les sondages »*, avance Jean-Daniel Lévy, directeur délégué de Harris Interactive France.

Le pic de la crise agricole à peine passé, c'est le débat sur l'aide à l'Ukraine qui a émergé après la réponse d'Emmanuel Macron, fin février, à la question de savoir s'il faudrait envoyer des troupes au sol occidentales en Ukraine. *« Rien n'est exclu »*, avait lâché le chef de l'Etat. Tollé – avec des nuances – dans la classe politique française sur ce sujet anxiogène.

La majorité espérait alors piéger l'extrême droite sur ses accointances passées et son indulgence à l'égard de la Russie de Vladimir Poutine en organisant un débat à l'Assemblée nationale sur l'accord bilatéral de sécurité conclu avec l'Ukraine en février. Mais rien n'y a fait, rien n'a semblé pouvoir stopper la dynamique du RN, ni ce débat ni la dénonciation des positions des eurodéputés RN qui n'ont jamais voté les sanctions contre Russie ou les résolutions soutenant l'opposant Alexei Navalny, mort en détention en février.

Le poison de la dette

Car ce sont malgré tout les sujets nationaux qui auront dominé. Et il en est un qui aura constitué un bruit de fond ravageur pour la majorité : le poison de la dette. Après le plan d'économies de 10 milliards puis le dérapage inédit du déficit officialisé fin mars, la dégradation de la note de la France par S&P vendredi a sonné comme un coup de grâce. Elle a réactivé le discours du RN sur un *« projet caché »* du gouvernement, le parti de Jordan Bardella accusant l'exécutif de vouloir augmenter les impôts. Un *« projet caché »* que le Premier ministre, Gabriel Attal, a à nouveau été contraint de démentir lundi matin sur Franceinfo.

Début mars, Emmanuel Macron avait lui-même tenté de mettre fin à la *« foire à la saucisse »*, demandant, dans un coup de gueule lors du Conseil des ministres, d'arrêter d'évoquer, sur les coupes budgétaires, *« des pistes qui n'ont même pas été envisagées »*, ciblant celle sur la désindexation des retraites. *« S'il y a 12 points d'écart* [avec la liste du Rassemblement national, NDLR], *il n'y en a qu'un dont on est sûr qu'il reste autour de cette table jusqu'en 2027, c'est moi ! »* avait alors grincé le président, selon un ministre… Dans les sondages, l'écart est aujourd'hui plus important. Le débat, lui, est toujours là.

> L'immigration constitue, derrière le pouvoir d'achat, un des critères de choix de vote majeur, selon les enquêtes.

Fin avril, le discours de la Sorbonne II, la présentation des projets puis la multiplication des débats seraient, promettaient les équipes de campagne, un *« tournant »*. Mais là encore, aucun thème ne s'est imposé, plutôt quelques objets. Et point de *« tournant »* non plus.

Il faut dire que la litanie de faits divers et la crise en Nouvelle-Calédonie – sujet le plus commenté par les Français ces dernières semaines avec l'attaque du fourgon pénitentiaire dans l'Eure, selon la cinquième vague de l'enquête électorale Ipsos pour le Cevipof, la Fondation Jean-Jaurès, l'Institut Montaigne et « Le Monde » publiée lundi – ont contribué à asphyxier la campagne.

Voiture électrique et double frontière

Lors des débats, RN et LR ont toutefois réussi à faire émerger le sujet de l'interdiction en 2035 de la vente de véhicules thermiques neufs, qui charrie avec lui les angoisses autour du pouvoir d'achat, de la mobilité et surfe sur le thème de « l'écologie punitive ». Au moins ce débat a-t-il marqué des lignes de partage des eaux politiques assez claires. Comme sur l'immigration, qui sans avoir été le thème qui s'impose – malgré le vote du pacte asile et migration au Parlement européen – a été omniprésent, et constitue, derrière le pouvoir d'achat, un des critères de choix de vote majeur, selon les enquêtes.

Aussi, le débat entre Gabriel Attal et Jordan Bardella, durant lequel le président du RN a été mis en difficulté, notamment sur sa proposition de « double frontière », n'a-t-il lui non plus, rien enrayé dans cette campagne, reconnaît un cadre de la majorité, *« marquée par le double phénomène d'usure du pouvoir »* – et de déception, qui bénéficie à Raphaël Glucksmann – et *« de "On ne les a jamais essayés" qui fait que tout glisse sur Jordan Bardella comme sur les plumes d'un canard »*.

Gaza, D-Day et polémique

Dans la dernière ligne droite, les crises internationales – avec l'intervention d'Israël à Gaza et l'offensive russe en Ukraine – sont revenues très fort. A la faveur du débat autour de la reconnaissance d'un Etat palestinien mais aussi de La France insoumise qui n'aura cessé, Jean-Luc Mélenchon en tête, d'agiter le sujet.

C'est d'ailleurs sur cette semaine très internationale avec les commémorations du Débarquement qu'Emmanuel Macron mise pour envoyer d'ultimes messages sur l'Europe. Au risque que cette exposition soit contre-productive. Elle est en tout cas déjà, sans surprise, polémique.

De quoi peut-être mobiliser dans cette campagne qui, relevait ces derniers jours Frédéric Dabi, directeur général opinion du groupe Ifop, a jusqu'ici *« ressemblé à "En attendant Godot". On a attendu l'événement de campagne, qui n'est pas arrivé, on a attendu le croisement des courbes entre Valérie Hayer et Raphaël Glucksmann, qui n'est pas arrivé, et tout ce qu'a fait Emmanuel Macron n'a pas marché »*. ■

Raphaël

En s'invitant ce jeudi à la télévision, Macron braque les oppositions

Les Républicains et LFI ont saisi l'Arcom pour que le temps de parole du président de la République jeudi soir soit décompté de celui de son camp.

Jacques Paugam et Grégoire Poussielgue

La réaction n'a pas traîné. L'annonce d'une interview télévisée du président de la République, ce jeudi à quelques heures de la fin de la campagne officielle pour les élections européennes, passe mal. Le président des Républicains (LR), Eric Ciotti, a annoncé vouloir saisir l'Arcom au titre de la régulation des temps de parole. Dans un courrier transmis lundi au président de cette instance, le député des Alpes-Maritimes juge la situation *« très grave »* et réclame que cette intervention soit décomptée du temps de parole accordé à la majorité présidentielle.

L'interview d'Emmanuel Macron aura lieu dans le cadre des commémorations des quatre-vingts ans du débarquement allié en Normandie. Il s'exprimera depuis Caen, après la cérémonie internationale sur la plage d'Omaha Beach qui réunira 25 chefs d'Etat et de gouvernement, dont le président américain Joe Biden.

« Aucune actualité internationale pressante ne justifie une prise de parole du chef de l'Etat à moins de trois jours d'un scrutin majeur », reproche-t-on à droite. Au contraire, l'Elysée met en avant les chamboulements dans le monde (invasion de l'Ukraine, guerre entre Israël et le Hamas…) pour marteler que ces élections européennes sont les plus importantes depuis leur création en 1979.

Remobiliser

« En décidant de réquisitionner les journaux télévisés du pays à la veille de la fin de la campagne, le président de la République cherche à entrer dans la mêlée électorale, et manque par là à sa fonction et à sa mission. L'Arcom doit se prononcer sur cette intervention », a appuyé sur X la tête de liste LR, François-Xavier Bellamy.

La droite n'est pas la seule à monter au créneau : La France insoumise (LFI) a également saisi l'Arcom. *« C'est quand même gênant, juste avant la clôture d'une campagne pour les élections européennes il va avoir droit au prime time sur TF1 et France 2 »*, a dénoncé sur RTL sa tête de liste Manon Aubry.

Ce n'est pas la première fois qu'une prise de parole du chef de l'Etat suscite l'ire des oppositions dans une campagne marquée par la faiblesse de la liste Renaissance. En mai dernier, l'Arcom, déjà saisie par LR, avait estimé que les déclarations d'Emmanuel Macron lors d'un grand discours sur l'Europe prononcé à la Sorbonne présentaient *« dans leur intégralité un lien direct avec l'élection »*. Ce temps, près de deux heures, avait été décompté de celui de la liste de la majorité présidentielle.

La candidate de la majorité, Valérie Hayer, est à la peine avec 15 % d'intentions de vote dans notre dernier baromètre Eurotrack OpinionWay – Vae Solis pour « Les Echos ». L'entourage du président de la République n'a jamais caché que les commémorations du Débarquement représenteront un temps fort de la campagne. Elles offrent à Emmanuel Macron une exposition et une tribune dont ne bénéficient pas ses oppositions.

Le risque de redonner du carburant au RN

« Cela pourra servir à remobiliser une catégorie de notre électorat comme les retraités », espère un conseiller. Confronté à une démobilisation de son électorat, le camp Macron n'est plus en tête que chez les plus de 65 ans, dans le baromètre OpinionWay-Vae Solis.

Le camp présidentiel donne l'impression de voler en permanence au secours de Valérie Hayer, qui souffre, depuis son investiture, d'un important déficit de notoriété qu'elle n'arrive pas à combler et de sondages peu flatteurs. Lundi matin, Gabriel Attal s'est imposé sur Franceinfo qui avait invité les principales têtes de liste dans le cadre d'une émission spéciale et en public sur les élections européennes. Il s'est exprimé pendant quelques minutes à la place de Valérie Hayer, s'attirant dans la foulée une volée de critiques.

« Les femmes ne sont pas des paillassons. Je partage cette colère de voir le président de la République et le Premier ministre s'essuyer les pieds sur Valérie Hayer », a dénoncé lors de cette même émission la tête de liste écologiste Marie Toussaint. François-Xavier Bellamy a dénoncé un *« spectacle »*. *« On a vu le nouveau joker "j'appelle un ami" de plus en plus utilisé par la candidate de la majorité. Je ne suis pas sûr que ce ne soit que des amis. En réalité, je suis peiné que des gens autour d'elle aient l'impression qu'ils font mieux campagne qu'elle »*, a-t-il dénoncé.

En s'invitant dans la dernière ligne droite, Emmanuel Macron tente de remobiliser son camp, au risque de redonner du carburant à la liste de Jordan Bardella, qui elle aussi craint de perdre des électeurs compte tenu de sa large avance. *« Plus Macron intervient, plus il mobilise les Français contre ses échecs et son arrogance »*, estime Jean-Philippe Tanguy, député RN et porte-parole du groupe à l'Assemblée nationale. ■

> « C'est quand même gênant, juste avant la clôture d'une campagne pour les élections européennes il va avoir droit au prime time sur TF1 et France 2. »
> **MANON AUBRY**
> Tête de liste de LFI

LR pose une « ligne rouge » sur la revalorisation des retraites

Les motions de censure déposées par le RN et LFI contre le gouvernement de Gabriel Attal ont été rejetées lundi. De nouvelles pourraient resurgir à l'automne.

Renaud Honoré

Rendez-vous à la rentrée ! Comme prévu, les deux motions de censure présentées lundi à l'Assemblée contre le gouvernement ont été rejetées par les députés. Mais la menace pourrait devenir bien plus forte à l'automne à l'occasion du futur projet de loi de finances pour 2025. Parti charnière dans cette bataille, LR a déjà posé des *« lignes rouges »* – notamment contre la désindexation des retraites – qui vont compliquer un peu plus la vie de l'exécutif dans l'élaboration du budget.

Avant les combats de l'automne, les débats de lundi ont surtout été une manière de prolonger la campagne des élections européennes, dans laquelle le camp présidentiel est pour l'heure en grande difficulté. La dégradation de la note de la dette française par Standard & Poor's vendredi soir n'a pas arrangé la situation, écornant la crédibilité économique qui faisait partie de ses atouts politiques. Les oppositions ont logiquement sauté sur l'occasion. *« Ce n'est pas la France qui est en faillite, mais le macronisme »*, a tancé le député LFI Mathias Tavel, qui défendait la motion de son parti. *« Vous vous présentiez comme des experts, des sachants, des grosses têtes, des Mozart de la finance* […] *Bravo les artistes »*, a grincé Sébastien Chenu pour le RN.

Le RN tente la zizanie

Le ministre des Finances, Bruno Le Maire, a eu droit à un traitement de faveur, moqué par Sébastien Chenu, Olivier Marleix (LR) et Boris Vallaud (PS). *« Il n'est que Bruno Le Maire pour croire qu'il a sauvé l'économie française »*, a raillé le président du groupe socialiste à l'Assemblée, en référence à une déclaration le week-end dernier du ministre, ensuite qualifié d'*« OSS 117 des finances publiques »*.

A l'offensive, Gabriel Attal a ciblé en retour *« la communauté d'intérêt des mélenchonistes et des lepénistes au service de l'instabilité »*. Le Premier ministre a défendu son bilan économique : *« La France n'a aucune difficulté à se financer »*, a-t-il expliqué, alors que la décision de S&P n'a pas eu d'impact lundi sur les taux de la dette française. *« Nous ne gouvernons pas pour les agences de notation, mais pour les Français »*, a-t-il ajouté.

Mais l'intervention la plus attendue était celle d'Olivier Marleix. Les 61 députés de son groupe sont les seuls à pouvoir faire basculer l'Assemblée vers une censure. Pour le RN, la motion de lundi était d'ailleurs avant tout une façon de semer la zizanie dans leurs rangs. *« Sortez de l'ambiguïté ! Vous ne pouvez pas être en campagne de toutes les oppositions à Emmanuel Macron et une fois élus, vouloir participer à toutes les majorités »*, a tonné Sébastien Chenu.

La manœuvre du parti d'extrême droite a échoué, puisqu'aucun député LR n'a apporté sa voix lundi. Olivier Marleix a d'ailleurs consacré une partie importante de son discours à une attaque contre Marine Le Pen. *« Vous n'avez jamais été au rendez-vous du courage politique »* pour le redressement des comptes, a-t-il fustigé. *« Le courage, ce n'est pas d'exploiter toutes les colères, le courage ce serait d'être un jour à nos côtés pour imposer au gouvernement le sérieux budgétaire »*, a-t-il ajouté.

Le chef de file du groupe LR savait toutefois très bien qu'il était moins attendu sur cette motion que sur celle qu'il pourrait déposer à l'automne sur le projet de loi de finances pour 2025, comme le président de LR, Eric Ciotti, en a déjà fait la menace. *« Une motion de censure de LR ne serait pas un pétard mouillé comme celle d'aujourd'hui, mais ouvrirait une crise politique dans ce pays.* […] *Cela nous conduit à agir avec gravité »*, a-t-il expliqué.

Niet aux hausses d'impôt

Saluant *« l'écoute »* dont avait su faire preuve la Première ministre d'alors, Elisabeth Borne, pour prendre en compte les demandes de la droite pour le compromis sur la loi immigration, Olivier Marleix a posé les *« lignes rouges »* de LR pour le futur budget 2025. *« Il n'est pas question que des hausses d'impôts ou un quelconque rabotage des retraites viennent porter un peu plus atteinte au pouvoir d'achat des Français »*, a-t-il annoncé. Ce niet à toute hausse d'impôts avait déjà été formulé.

Le leader du parti y ajoute ce qui ressemble à un interdit contre toute velléité du gouvernement de ne pas indexer la revalorisation des pensions de retraite au niveau de l'inflation. Depuis quelques semaines, plusieurs membres de la majorité ont poussé à une « année blanche » sur les prestations sociales, en les désindexant en tout ou partie.

Interrogé samedi sur le sujet, Bruno Le Maire s'est refusé à répondre, indiquant seulement qu'aucune décision n'avait été prise sur les mesures d'économies. ■



Aucun député du groupe LR, présidé par Olivier Marleix (photo), n'a apporté sa voix lundi à la motion de censure. *Photo Jeanne Accorsini/Sipa*

Les européennes ou le mythe du troisième jour avant

Macron au JT, Attal s'invitant sur Radio France, Bellamy pourfendeur du « spectacle » politique… Les électeurs se décidant au dernier moment, les états-majors cherchent à marquer les esprits in extremis.

LE FAIT DU JOUR **POLITIQUE** de **Cécile Cornudet**

Bellamy, l'homme qui fait des coups avec les coups des autres, qui l'eût cru ? Voici peut-être la première curiosité de cette campagne européenne. Le candidat le plus classique, le philosophe le plus éloigné de la petite politique est devenu champion dans l'art de retourner un événement en sa faveur. Il a commencé à Sciences Po contre les manifestants pro-Gaza. Sa vidéo s'insurgeant contre l'organisation du duel Attal-Bardella a fait des millions de vues. Il s'est offusqué de voir Emmanuel Macron s'inviter dans les JT à trois jours du scrutin. Lundi, il a dénoncé le sexisme d'un Gabriel Attal débarquant pendant le grand oral de Valérie Hayer sur Radio France, au point que cette dernière a dû préciser qu'elle était au contraire enchantée d'un tel soutien.
La campagne sans débats s'anime dans la dernière ligne droite. Rien n'a marché jusqu'ici dans le camp Macron pour nouer la controverse. Ni d'émettre des idées. Le discours de la Sorbonne n'a rien suscité. Ni de dramatiser les enjeux, malgré la guerre à nos portes et les offensives commerciales chinoise et américaine.
La phrase *« Jamais élection européenne n'a été si importante »* est trop usée pour avoir de l'effet. *« Attention, le RN est aux portes du pouvoir »* ne fonctionne plus non plus. Les recettes sont éculées.
Il en reste une dès lors, auxquelles les têtes de listes s'accrochent. Les électeurs se décident dans les dernières heures, les événements de la dernière ligne droite sont donc décisifs, notamment le troisième ou deuxième jour avant le scrutin qui avait vu, en 2009, la diffusion du film « Home » de Yann Arthus-Bertrand doper le vote écolo. Le coup d'éclat du dernier moment est travaillé comme on travaille un discours de campagne. Très sérieusement. Emmanuel Macron a donc préempté le « troisième jour avant » qui se trouve être aussi le 6 juin anniversaire du débarquement de Normandie. Il interviendra à la télévision depuis Caen, et devrait souhaiter une solution à deux Etats au Proche-Orient au moment où la situation à Gaza anime les réseaux sociaux comme jamais. Pour parler à l'oreille des électeurs tentés par Raphaël Glucksmann alors que les intentions de vote se rapprochent ?
Le RN et LFI ont défendu lundi deux motions de censure pour rien : on ne rate pas une occasion de dénoncer la politique budgétaire du gouvernement. L'extrême gauche, qui ne vit que par le coup d'éclat, envisage de se rendre à l'Assemblée aux couleurs de la Palestine. Gabriel Attal, lui, devrait revenir à du plus traditionnel, tant son incursion aux côtés de Valérie Hayer a été mal perçue, y compris en interne. Mais gageons qu'il sera le seul.
ccornudet@lesechos.fr

> Le coup d'éclat du dernier moment est travaillé comme on travaille un discours de campagne. Très sérieusement.

Dessins Kim Roselier pour « Les Echos »

Consultations médicales : ce qui va changer dès fin 2024

SANTÉ

Les syndicats de médecins libéraux doivent valider ce mardi avec la Sécurité sociale de nouvelles conditions d'exercice et de rémunération.

Solenn Poullennec



Les médecins ne pourront toujours pas réaliser plus de 20 % de leurs consultations à distance. En revanche, ce seuil est rehaussé à 40 % pour les psychiatres. *Photo Philippe Huguen/AFP*

Après six mois de négociations ardues, les syndicats de médecins libéraux doivent se retrouver ce mardi à l'Assurance Maladie pour approuver les nouvelles règles du jeu qui vont les lier à la Sécurité sociale dès cette année. Le premier syndicat de spécialistes, Avenir Spé-Le Bloc devait encore se prononcer sur le nouveau projet de « convention médicale » lundi soir.

Techniquement cependant, ce texte, censé améliorer les revenus des médecins et aider les Français à décrocher un rendez-vous médical, est déjà approuvé par un nombre suffisant de syndicats pour entrer en vigueur. Sauf opposition d'Avenir Spé-Le Bloc, il devrait donc s'appliquer sans encombre à partir du mois de décembre.

Retour sur quelques points à retenir pour les patients.

● LA CONSULTATION DE BASE À 30 EUROS

C'était l'une des principales revendications des médecins généralistes : augmenter le prix de la consultation de base. Déjà passée de 25 à 26,50 euros en fin d'année dernière, celle-ci devrait désormais atteindre 30 euros à partir du mois de décembre. De quoi soutenir les revenus des médecins, qui assurent que ce niveau suffit tout juste à rattraper l'inflation. Pour le patient, cette augmentation n'est pas synonyme de renchérissement du prix du passage chez son médecin traitant puisque la consultation sera toujours prise en charge par l'Assurance Maladie et la complémentaire santé (la quasi-totalité des Français ont une « mutuelle »). A noter cependant que, depuis le printemps, la somme incompressible à la charge des patients qui consultent un médecin (la participation forfaitaire) est passée de 1 à 2 euros.

● DES TÉLÉCONSULTATIONS MOINS VALORISÉES

Entrée dans les mœurs depuis le Covid, la téléconsultation va continuer à être payée 25 euros pour les généralistes. Une façon pour l'Assurance Maladie de signifier qu'il est préférable que les patients soient examinés en cabinet pour un diagnostic optimal. Cette différence de traitement va dans le sens du premier syndicat de généralistes MG France pour qui les téléconsultations ne doivent pas être vues comme une solution miracle pour pallier le problème des déserts médicaux. Les médecins ne pourront toujours pas réaliser plus de 20 % de leurs consultations en téléconsultation. En revanche, ce seuil est rehaussé à 40 % pour les psychiatres. De quoi soulager « *la pression de demande de soins en santé mentale* », selon l'Assurance Maladie.

● DES CONSULTATIONS LONGUES À 60 EUROS

Les patients de plus de 80 ans pourront bénéficier d'une « consultation longue », facturée 60 euros. L'idée est d'encourager les médecins généralistes à consacrer du temps aux patients complexes. Cette consultation spéciale devra être toutefois consacrée à des cas de figure bien précis : la préparation d'une sortie d'hospitalisation, un travail sur la réduction du nombre de médicaments prescrits ou encore le remplissage du dossier d'obtention de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA), aide financière pour les personnes dépendantes.

● DES PSYCHIATRES ET DES PÉDIATRES MIEUX PAYÉS

Pour tenter de répondre à la détérioration de la santé mentale des Français, notamment des plus jeunes, depuis le Covid, les psychiatres verront aussi le prix de leurs consultations passer de de 51,7 à 57 euros. Pour la prise en charge des enfants et d'un adolescent, le prix de la consultation ne sera plus majoré de 3 euros mais de 18 euros. Et ceci sera valable jusqu'aux 25 ans du patient. De quoi porter la consultation à 75 euros. De quoi aussi résorber les écarts de rémunération entre spécialités médicales, selon l'Assurance Maladie.

Dans cette veine, les consultations obligatoires pour les jeunes enfants réalisées par les pédiatres seront payées davantage par la Sécurité sociale. Le prix de ces consultations varie suivant l'âge des enfants et le type d'examens.

Les autres spécialistes seront également mieux payés s'ils sont consultés sur la recommandation du médecin traitant de leur patient (à 60 euros contre 56,50 euros). ■



Simplification : le Sénat contrarie les ambitions du gouvernement

POLITIQUE

Le projet de loi de « simplification de la vie économique » est examiné depuis lundi dans l'hémicycle au Palais du Luxembourg.

En commission, les sénateurs ont sérieusement entaillé le texte du gouvernement sur plusieurs mesures phares.

Sébastien Dumoulin

En finir avec la paperasse pour redonner du temps aux entrepreneurs. L'objectif affiché du projet de loi de « simplification de la vie économique », en discussion depuis lundi soir dans l'hémicycle au Sénat, fait largement consensus. Mais la méthode et les choix du gouvernement sont loin de convaincre les élus de la chambre haute.

En commission spéciale la semaine dernière, les sénateurs ont torpillé plusieurs mesures phares du texte. Ils ne devraient pas être plus conciliants lors de l'examen en séance. Alors qu'un vote solennel est prévu le 11 juin, près de 600 amendements ont été déposés.

Bulletin de la discorde

Le désaccord le plus symbolique entre l'exécutif et le Sénat porte sur le « bulletin de paie simplifié ». Le texte du gouvernement prévoyait la mise en place d'un bulletin allégé, passant de 55 lignes à une quinzaine en n'y faisant figurer que les principaux agrégats. Pour Bruno Le Maire, les salariés visualiseraient mieux le poids relatif des différents prélèvements qui amputent leur salaire brut. Et dans un texte par ailleurs technique et fourre-tout, le ministre de l'Economie a fait de cette mesure facilement compréhensible un marqueur.

Mais au Sénat, son « bulletin de paie simplifié » a fait l'unanimité contre lui. La gauche le soupçonne de vouloir mettre en évidence les cotisations sociales pour mieux les rogner par la suite. La droite dénonce une mesure de complexification et une charge pour les entreprises, qui devraient dans un premier temps produire deux bulletins – un simplifié et un détaillé. En commission, les sénateurs se sont donc débarrassés de la mesure. Mais le gouvernement compte bien revenir à la charge. Il va également batailler pour rétablir plusieurs articles – caviardés de la même façon avant l'examen en séance – qui devaient autoriser le gouvernement à simplifier certaines procédures par ordonnance, sans avoir à consulter à nouveau le législateur.

L'exécutif voulait avoir les coudées franches pour faire le tri par exemple dans les formulaires Cerfa (qu'il s'est engagé à supprimer d'ici à 2030, après en avoir fait disparaître 80 % d'ici à 2026), mais aussi pour fournir aux entreprises davantage de rescrits (des positions officielles de l'administration sur des sujets sociaux et fiscaux), ou encore pour mettre à plat le droit des « contrats spéciaux » (les opérations qui dérogent au droit des contrats, telles que la vente, l'échange, le bail, etc.).

« *Sur le principe, on ne peut qu'être favorable* », a expliqué la sénatrice LR Catherine Di Folco, rapporteuse de la commission spéciale. Mais de là à autoriser pendant un an et demi, voire deux ans, le gouvernement à agir à sa guise sans qu'il ait défini le contour des réformes prévues, il y a un sacré pas. Surtout dans un contexte où le Parlement se plaint souvent d'être mis sur la touche par l'exécutif.

Alors qu'un vote solennel est prévu le 11 juin, près de 600 amendements ont été déposés.

« *Nous faisons le choix de l'ordonnance quand le travail est fastidieux, long et technique* », a justifié Bruno Le Maire devant la commission spéciale. Sans convaincre les sénateurs, alignés derrière la formule lapidaire de Catherine Di Folco : « *L'objectif légitime de simplification ne saurait justifier un tel contournement du Parlement.* »

Un vote assuré

Pour amadouer les sénateurs, le gouvernement a déjà accepté de modifier le « test PME » pour s'aligner sur les propositions du Sénat – « *judicieuses* », selon Bruno Le Maire – prévoyant d'instaurer un Haut Conseil indépendant de chefs d'entreprise de toutes tailles pour examiner les nouvelles normes. L'exécutif est prêt à réduire certains délais d'habilitation à réformer par ordonnances. Il pourrait aussi renoncer à la suppression de la Commission supérieure du numérique et des postes, qu'il voit comme un doublon de l'Arcep et du CNNum au grand dam des élus qui y siègent.

Surtout, en dépit de ces « irritants », le projet de loi ne comporte pas de mesures très politiques et a toutes les chances d'être adopté par le Sénat. Il reviendra ensuite à l'Assemblée nationale début juillet, où le gouvernement pourra tenter de rétablir les mesures éventuellement supprimées. ■

en bref

Allocation solidarité spécifique : sa suppression n'est « plus d'actualité »

SOCIAL Annoncée par Gabriel Attal lors de sa nomination, la bascule de l'allocation de solidarité spécifique (ASS) sur le RSA aux chômeurs en fin de droits n'est « *plus d'actualité immédiate* », a indiqué lundi la ministre du Travail, Catherine Vautrin, à des associations de lutte contre la précarité. Financée par l'Etat, l'ASS est versée sous conditions de ressources et d'activité. Fin 2021, elle était perçue par 321.900 bénéficiaires, selon la Drees.

#Environnement #Économie #Social/Sociétal

Parce que la transition n'est plus une option.





Julhiet Sterwen et (RE)SET se rapprochent pour créer la référence des transformations durables. L'heure n'est plus au discours, ni même au diagnostic, mais à l'action. Agissons ensemble.



& (RE)SET

CONSULTING FOR GOOD

CONSEIL EN STRATÉGIE, TRANSFORMATION ET INNOVATION

CONSEIL EN TRANSITION ÉCONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTALE

* Consultants pour le bien commun - Crédits photos : Gettyimages, Shutterstock

Européennes : en Hongrie, le nouvel espoir des opposants à Viktor Orban

- Confronté à un adversaire surprise, le Premier ministre hongrois tente de mobiliser en accentuant sa rhétorique hostile au soutien à l'Ukraine.
- L'essor de Peter Magyar inquiète Viktor Orban, tout comme l'opposition traditionnelle.



Les sondages prédisent tous une forte poussée du parti de Peter Magyar, un juriste de 43 ans qui était totalement inconnu du grand public il y a quelques semaines seulement. *Photo Denes Erdos/AP/Sipa*

EUROPE

Vincent Collen
— Envoyé spécial en Hongrie

Quel score fera dimanche le parti de Viktor Orban en Hongrie ? A quelques jours d'un scrutin à la fois européen et municipal, les opposants au Premier ministre se prennent à croire au changement, après quatorze ans de règne du Fidesz, cette formation de droite souverainiste qui défend une version « illibérale » de la démocratie au cœur de l'Union européenne.

Le mandat du gouvernement n'est pas en jeu dimanche – les législatives se tiendront en 2026 –, mais les adversaires d'Orban espèrent le début d'une remise en cause de sa mainmise sur la république de 9,6 millions d'habitants. Les sondages laissent en effet prévoir un petit séisme dans le paysage politique hongrois. Ils prédisent tous une forte poussée du parti de Peter Magyar, un juriste de 43 ans qui était totalement inconnu du grand public il y a quelques semaines seulement. Le parti de Magyar obtiendrait plus de 20 % des voix aux européennes, voire jusqu'à 27 % selon une enquête d'opinion Median publiée la semaine dernière.

« Assez de la corruption »

Le Fidesz dominerait toujours, avec 46 % des intentions de vote selon le même sondage. Mais un recul marqué du parti au pouvoir représenterait *« un sérieux avertissement »* pour Viktor Orban, analyse Peter Kreko, directeur de Political Capital, un think tank basé à Budapest. Après *« l'immense déception des législatives de 2022 »*, remportées haut la main par le Fidesz, *« j'ai enfin l'espoir qu'un changement de gouvernement sera possible »*, explique Balasz, un ingénieur en environnement de 37 ans qui vit à Budapest.

« Je ne voterai pas pour Peter Magyar, mais ma mère et plusieurs de mes amis le feront, alors qu'ils votaient pour le Fidesz jusqu'à présent », confie Ferenc, la quarantaine, qui travaille dans la fonction publique. *« Ils en ont assez de la corruption. »* La *« corruption »*, c'est l'un des thèmes que Peter Magyar reprend en boucle dans ses discours, avec *« la propagande »* du gouvernement et des médias publics et privés qui soutiennent sans réserve le Fidesz.



Face à cette menace inattendue, Viktor Orban a mobilisé toute la machine de son parti et utilise à plein régime les réseaux sociaux. Le Fidesz a dépensé le mois dernier en publicité plus du double qu'aucun autre parti de l'Union européenne sur Meta (propriétaire de Facebook) et Google, alors que le pays n'est qu'au 13e rang des Vingt-Sept en population, selon les chiffres compilés par le site Politico. *« En outre, le Fidesz est traditionnellement très bon pour mobiliser son électorat en faisant du porte-à-porte, c'est une force qu'il ne faut pas sous-estimer »*, souligne Peter Kreko.

Un choix entre « la guerre » et « la paix »

Les médias traditionnels acquis au Fidesz ne sont pas en reste. *« Peter Magyar en guerre »*, titrait ainsi la semaine dernière le quotidien « Magyar Nemzet ». La guerre, c'est l'un des thèmes de prédilection de Viktor Orban, qui tente systématiquement de bloquer l'aide européenne à l'Ukraine lors des négociations des Vingt-Sept à Bruxelles. Samedi dernier, lors d'un rassemblement de plusieurs dizaines de milliers de personnes à Budapest, le Premier ministre a fait des élections européennes un choix entre *« la guerre »* et *« la paix »*.

Les affiches électorales du Fidesz, placardées à travers la Hongrie, désignent comme partisans de *« la guerre »* Peter Magyar ainsi que le milliardaire américano-hongrois George Soros, ennemi historique de Viktor Orban. *« Nous sommes le seul gouvernement propaix de l'Union européenne »*, a clamé le Premier ministre, qui veut même *« redéfinir »* la position de son pays au sein de l'Otan.

L'inquiétude a gagné le parti au pouvoir, mais le Fidesz peut espérer conserver une large avance lors du scrutin de dimanche. *« Les enquêtes d'opinion montrent que seulement un tiers des électeurs de Peter Magyar votaient Fidesz jusqu'à présent ou s'abstenaient*, pointe Peter Kreko. *La majorité d'entre eux votaient auparavant pour l'opposition. »*

Les sondages le confirment : l'essor de Peter Magyar pénalise en premier lieu les partis d'opposition, soulignant en creux la fidélité de la base électorale du Fidesz. Le parti social-démocrate DK de l'ancien Premier ministre Ferenc Gyurcsany, au pouvoir de 2004 à 2009, recueillerait seulement 6 % des voix dimanche selon le sondage Median, un score catastrophique pour cet ancien parti de gouvernement. L'extrême droite Mi Hazank (6 %) et les centristes de Momentum (5 %) ne feraient pas mieux.

« Beaucoup d'électeurs de l'opposition sont déçus par leurs partis qui ont perdu leur crédibilité », estime David Vitezy, candidat à la mairie de Budapest soutenu par les Verts. Dans la capitale hongroise où Peter Magyar présente une liste, les élections municipales de dimanche pourraient se traduire par un affaiblissement, voire une défaite du maire de centre gauche, Gergely Karacsony, qui était considéré jusqu'à présent comme une figure de l'opposition à Viktor Orban. ■

Le néophyte Peter Magyar attire les foules

Le nouvel adversaire du Premier ministre hongrois sillonne le pays à la veille des élections européennes et municipales de dimanche. Reportage dans la petite ville d'Eger, où il séduit des électeurs de droite et de gauche.

Chemise blanche immaculée, baskets assorties et lunettes de soleil aux verres fumés. Les Hongrois ont appris à reconnaître instantanément le look travaillé de Peter Magyar, le nouvel opposant au Premier ministre Viktor Orban. A Eger, en cet après-midi de la fin mai, ils sont venus en masse pour le voir. L'ancien juriste et haut fonctionnaire de 43 ans, devenu célèbre en un temps record, déambule au milieu de ses partisans dans les rues piétonnes de cette ville coquette de 50.000 habitants, à 150 km à l'est de Budapest.

Micro à la main, il prend la parole pour saluer la foule, s'arrête pour goûter un verre du vin rouge régional, accepte des dizaines de selfies avec des sympathisants de tous âges. Il paraît toujours plein d'énergie bien qu'Eger soit sa quatrième étape de la journée. Le nouveau « beau gosse » de la politique hongroise s'est déjà déplacé dans plus de 150 villes et villages depuis le début de la campagne électorale en avril, attirant à chaque fois des foules de curieux.

Plus de 20 % d'intentions de vote

Peter Magyar était encore totalement inconnu de ses compatriotes en début d'année. Il s'est lancé en politique en février, lorsqu'une affaire de grâce accordée à un pédocriminel proche des cercles gouvernementaux a éclaboussé l'entourage de Viktor Orban. Ce scandale a conduit à la démission de la présidente de la République et à celle de la ministre de la Justice, Judit Varga, qui est aussi l'ex-épouse de... Peter Magyar.

Depuis, ce dernier use de son charisme pour dénoncer la corruption du Fidesz, le parti qui règne sans partage sur la Hongrie depuis quatorze ans. Les dernières enquêtes d'opinion accordent plus de 20 % des suffrages, parfois plus de 25 %, à Tisza, le parti politique qu'il a repris. *« Je suis déjà sûr de voter pour lui mais je tenais à le voir en personne »*, explique Zsombor, 19 ans, qui votera pour la première fois dimanche aux élections européennes et municipales. Rasé de près, la raie de côté, chemisette impeccablement repassée, le jeune étudiant se définit comme *« chrétien et conservateur »*.

Sans l'émergence de Peter Magyar, il aurait voté pour le Fidesz de Viktor Orban, *« jamais pour l'opposition de gauche »*. *« Beaucoup de personnes de mon entourage qui ont toujours voté Fidesz vont voter Magyar cette fois-ci*, assure son ami Adam, 19 ans lui aussi. *Même ma grand-mère, ce n'est pas peu dire ! »*

Au contraire de ces deux jeunes qui se disent *« de droite »*, Maria a toujours voté à gauche jusqu'à présent. Cette cadre supérieure de 35 ans qui travaille dans une entreprise américaine soutient elle aussi Peter Magyar. *« Il est clairement de droite, mais il faut lui donner sa chance*, explique-t-elle. *L'opposition de gauche n'a jamais réussi à remettre en cause le pouvoir d'Orban. L'important, c'est de mettre fin au règne du Fidesz. »*

Les élections de dimanche ne changeront rien dans l'immédiat, mais les Hongrois se projettent déjà vers les législatives de 2026. *« Peter Magyar a deux ans pour se préparer »*, relève Zsombor. Dans l'immédiat, il faut *« envoyer un message fort »* en lui donnant le plus de voix possible, selon lui.

Ramener les fonds bloqués à Bruxelles

Bronzé à force de sillonner le pays au soleil, Peter Magyar arrive sur la grande place où l'attendent plusieurs milliers de sympathisants venus écouter son discours au pied de l'église baroque d'Eger. Plusieurs dizaines d'entre eux agitent des drapeaux hongrois, mais aucun drapeau européen n'est visible dans la foule. *« Nous voulons changer notre relation avec l'Union européenne, il faut qu'elle soit plus constructive*, explique Peter Magyar aux "Echos". *Nous voulons ramener chez nous les fonds européens qui sont bloqués à Bruxelles, ils sont cruciaux pour les Hongrois. »*

Le nouvel opposant veut tourner la page du conflit qui oppose Budapest à la Commission européenne en raison des atteintes à l'Etat de droit en Hongrie, différend qui s'est traduit par le gel de dizaines de milliards de fonds européens. Il reste toutefois prudent dans son discours, conscient que les électeurs qu'il veut prendre au Fidesz sont loin d'être europhiles. « Nous resterons critiques vis-à-vis de Bruxelles », promet-il en dénonçant *« la bureaucratie »* européenne. Pas question de défendre un *« fédéralisme »* qui dirigerait les Vingt-Sept vers *« les Etats-Unis d'Europe »*, selon lui. **— V. C.**

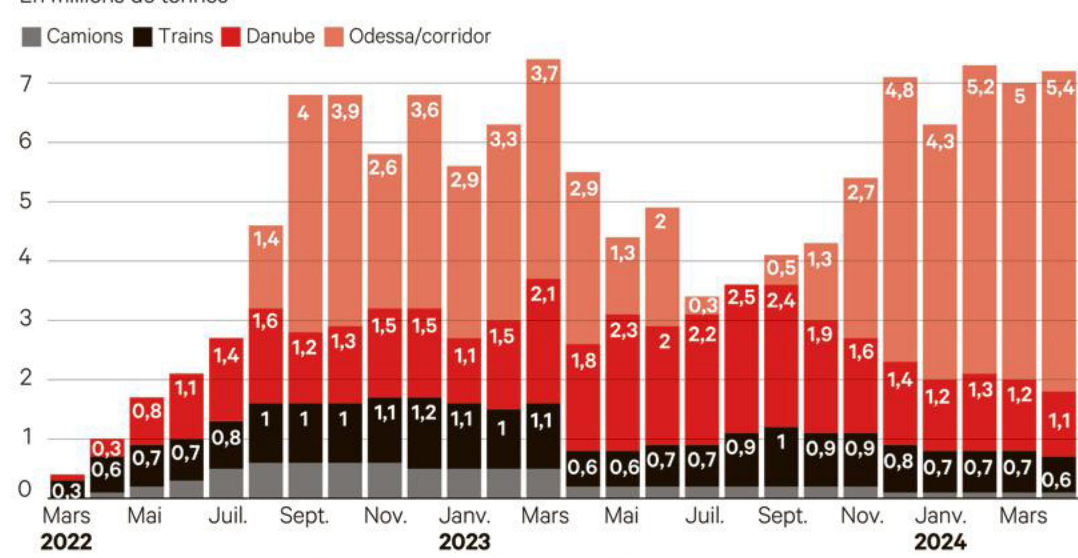
> « Nous voulons changer notre relation avec l'Union européenne, il faut qu'elle soit plus constructive. »
> **PETER MAGYAR**
> Juriste et ancien diplomate

RETROUVEZ **L'ÉDITO ÉCONOMIQUE** DE **FRANÇOIS VIDAL** TOUS LES JOURS **À 7H10**
Les Echos sur RADIO CLASSIQUE
Et votre journée devient plus belle

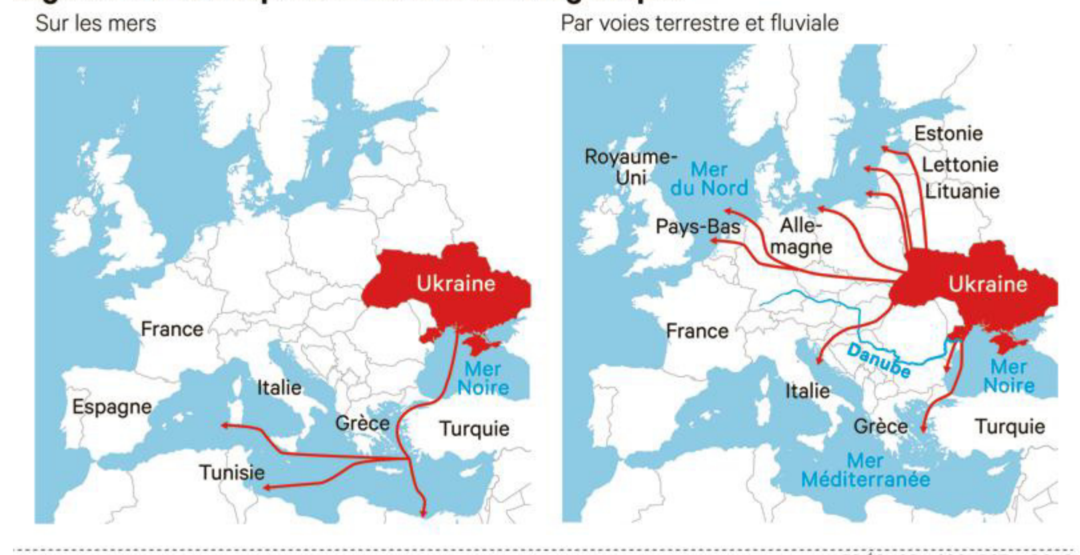
Céréales : l'Ukraine a reconquis ses positions sur le marché mondial

● En dépit du conflit, Kiev a su adapter sa production et sa logistique exportatrice sur un marché mondial des céréales en pleine recomposition.
● Les exportations de matières agricoles ont retrouvé des niveaux similaires à ceux constatés avant-guerre.

Les exportations ukrainiennes de matières premières agricoles ont retrouvé leur niveau d'avant le conflit depuis décembre 2023...
En millions de tonnes



...grâce à une adaptation de la chaîne logistique



« LES ECHOS » / SOURCE : ARGUS

CONJONCTURE

Richard Hiault

Les céréaliers ukrainiens ont retrouvé leur position dominante sur le marché international. En dépit de la prolongation de la guerre contre l'envahisseur russe, l'Ukraine a exporté chaque mois plus de 7 millions de tonnes de matières agricoles depuis la fin de l'année dernière, soit des niveaux similaires à ceux constatés avant le déclenchement du conflit, le 24 février 2022.

La performance est d'autant plus notable que les régions sous occupation russe, dans l'est du pays, abritent 21 % de la production de blé tendre, 17 % de la production d'orge et 19 % de celle du tournesol. *« Le maïs est moins concerné puisque les régions de production se concentrent au nord du pays »*, a observé Arthur Portier, consultant chez Agritel-Argus Media France, lors d'un séminaire organisé, lundi, par l'Institut de relations internationales et stratégiques (Iris). Aujourd'hui, l'Ukraine est le 4e exportateur mondial de maïs et le 8e pour le blé tendre.

Une résilience certaine

Sur le plan de la production de maïs, de blé et d'orge, l'Ukraine a atteint les 56 millions de tonnes l'an passé, un chiffre loin du record de 2021 (85 millions) et qui devrait légèrement baisser cette année. *« Le pays a fait preuve d'une résilience impressionnante. En particulier, les Ukrainiens ont renforcé leur logistique et ressortent grandis malgré la guerre. Néanmoins, la situation peut basculer à tout moment dans la mesure où le conflit n'est pas terminé »*, a poursuivi Arthur Portier.

Côté exportations, l'Ukraine a su s'adapter au nouvel environnement, avec l'aide de l'UE, il est vrai. Avant le conflit, les ventes de céréales à l'étranger transitaient à hauteur de 90 % via le port d'Odessa. Si ce débouché a été réduit à néant au début de 2022, entre août 2022 et juillet 2023, l'initiative céréalière de la mer Noire, orchestrée par les Nations unies et négociée par la Turquie, avait permis au pays de reprendre l'exportation par ce port, relève l'Iris dans l'ouvrage « Géopolitique des céréales » qui vient de paraître (Editions Eyrolles). Le retrait russe de l'accord a de nouveau fermé cette porte à l'été 2023, avant que Kiev ne prenne la décision de reprendre ses exportations par ce chemin à l'automne, Kiev étant parvenu à sécuriser un couloir le long des côtes occidentales de la mer Noire.

Record d'exportation

Résultat : en avril, l'Ukraine a pu exporter 5,4 millions de tonnes de céréales, ce qui constitue un record depuis le début du conflit. Tout au long des deux dernières années, le transit des céréales s'est effectué par la mer mais également par voies terrestre et fluviale vers l'UE, avec plus ou moins d'intensité selon les circonstances. *« Sur les 6 à 7 millions de tonnes exportées, 1 à 2 millions passent par le Danube »*, relate Arthur Portier. Bref, à ses yeux, le défi logistique a été gagné par Kiev.

Rien que sur le plan du blé, les perspectives ukrainiennes sont plutôt encourageantes, d'autant que la production de la Russie devrait baisser cette année en raison de la sécheresse dans les régions concernées. Il n'est pas sûr que la Russie, aujourd'hui premier exportateur mondial de cette céréale, soit en mesure de maintenir la même présence sur le marché international. Or, la demande est appelée à progresser, a indiqué Sébastien Abis, chercheur associé à l'Iris et directeur du Club Demeter.

Demande de blé en hausse

« Aujourd'hui, 700 millions d'hectares de terres arables – l'équivalent de la superficie de l'Australie – sont cultivés dans le monde. La moitié est consacrée aux céréales. L'enjeu est de savoir si on va pouvoir produire autant alors que la demande progresse. Depuis le début du siècle, la production est moins dynamique », s'inquiète Sébastien Abis.

Depuis 2001, *« la demande annuelle mondiale de blé a été supérieure à la production à 12 reprises, avec 4 occurrences entre 2018 et 2023 »*, souligne l'ouvrage de l'Iris. Or, le nombre de pays qui doivent importer du blé ne cesse d'augmenter. L'Egypte, l'Indonésie et la Turquie sont parmi les trois principaux acheteurs. Le Vietnam, les Philippines et la Thaïlande sont également devenus des importateurs de premier plan.

Face à la hausse de cette demande internationale, il va aussi falloir composer avec le changement climatique. Ce dernier pourrait bouleverser la géographie de la production et avoir pour conséquence une plus grande volatilité des cours sur le marché international. ■

Les Egyptiens inquiets face au quadruplement du prix du pain subventionné

Le gouvernement s'est résolu à relever son prix, inchangé depuis 1989. Environ deux tiers des Egyptiens en bénéficient.

Justine Babin
— Correspondante au Caire

Le gouvernement s'est résolu à relever le prix du pain subventionné, inchangé depuis 1989. Les Egyptiens les plus pauvres redoutent que cela présage d'une disparition progressive de cette mesure sociale emblématique.

Comme chaque jour, les clients se pressent à l'entrée de l'une des boulangeries de pain subventionné de Bab El Sharia. Une routine incontournable pour les habitants de ce quartier pauvre du Caire, dépendants de cet apport de base en calories pour leur alimentation, à hauteur de cinq galettes quotidiennes par personne.

Des femmes, présentes en plus grand nombre, sont cependant inquiètes. Pour la première fois depuis plus de trente ans, le prix de la galette a quadruplé samedi, à 20 centimes de livre égyptienne la galette d'une centaine de grammes (près d'un demi-centime d'euro), contre environ 2 livres au prix du marché. Dans un pays où le salaire moyen est inférieur à 400 euros.

« S'ils nous retirent ce programme, on meurt », lance Iman. Environ deux tiers des 106 millions d'Egyptiens bénéficient de ces subventions. *« Certains jours mon mari travaille, mais pas tout le temps ; parfois nous n'avons presque rien à manger »*, décrit cette mère de famille de 27 ans. L'« aïch », signifiant à la fois vie et pain en dialecte égyptien, est pour les classes populaires le principal ingrédient des repas.

Le fantôme des émeutes de la faim

Environ 30 % de la population vivait en 2019 sous le seuil de pauvreté, d'après les derniers chiffres disponibles. Ce pourcentage est aujourd'hui jugé largement sous-estimé, depuis le début d'une crise de liquidités dans le pays en 2022, durant laquelle la monnaie locale a perdu les deux tiers de sa valeur par rapport au dollar. L'inflation urbaine annuelle a depuis atteint un record de 38 % en septembre, avant de légèrement retomber.

« Le nouveau prix fixé pour le pain peut sembler bas, mais combiné aux hausses récentes des prix de l'électricité, des transports ou encore des services de santé, cela fait beaucoup », observe Wael Gamal, de l'Initiative égyptienne pour les droits de l'homme (EIPR). *« Le gouvernement dit vouloir remplacer ces subventions par des aides en liquide ciblées, mais quand les prix fluctuent autant, les aides en nature sont plus efficaces »*, opine l'économiste.

Mesures d'austérité

« Je sais à quel point le sujet des subventions est sensible », a reconnu jeudi le Premier ministre, Moustafa Madbouli, dans une allocution, avant d'annoncer la hausse. Pareille mesure avait notamment provoqué des émeutes en 1977. Le slogan « pain, liberté et justice sociale » était par ailleurs scandé par les révolutionnaires en 2011. La parade trouvée jusqu'à présent par les autorités avait été de réduire le poids de la galette, de 150 g à 90 g.

« Nous essayons de rationaliser un peu le volume de ces subventions qui pèsent sur le Trésor public », a cette fois justifié Moustafa Madbouli, renouvelé lundi à son poste par le président Abdel Fattah Al Sissi et chargé de former un nouveau gouvernement. Le pain subventionné, produit à partir de blé en majorité importé, représente pour l'Etat un coût résiduel annuel de plus de 120 milliards de livres (2,35 milliards d'euros), a-t-il déclaré, soit plus de 3 % des dépenses publiques pour 2024-2025.

D'autres mesures d'austérité devraient suivre. Des discussions sont en cours en vue d'augmenter de 40 % le prix du sucre subventionné, à 18 livres le kilogramme (0,35 centime d'euros), contre 35 livres dans les supermarchés privés, d'après les déclarations du ministre de l'Approvisionnement sortant, Ali Moselhy.

Les bénéficiaires de pain subventionné peuvent aussi acheter de petites quantités de produits de base à prix réduits, réévalués régulièrement. Le montant annuel de ces aides ne s'élève cependant qu'à environ 9 milliards de livres égyptiennes (176 millions d'euros), loin derrière le budget alloué au pain. ■

Recettes fiscales : l'Afrique sort de sa torpeur

AFRIQUE

Dans leur lutte contre l'évasion fiscale des plus fortunés, les pays africains ont obtenu, en 2023, plus de résultats qu'au cours de la décennie précédente.

La lutte contre l'évasion fiscale prend de l'ampleur en Afrique. Enfin. Rien que sur l'année 2023, pas moins de 2,2 milliards d'euros de recettes fiscales ont été récupérées par 19 des 39 pays africains membres du Forum mondial sur la transparence fiscale de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

C'est bien plus que la totalité enregistrée sur la période comprise entre 2009 et 2022, où seulement 1,7 milliard d'euros avaient pu être récupérés. Au total, à fin décembre 2023, l'Afrique aura collecté, en cumul, plus de 3,8 milliards d'euros de recettes fiscales supplémentaires, contre 1,69 milliard à fin décembre 2022. D'une manière générale, les pays de l'Union africaine sont *« sortis de leur léthargie »*, commente-t-on dans les couloirs de l'Organisation.

« Les pays africains sont en train d'améliorer l'utilisation des outils d'échanges d'informations à leur disposition. Ce résultat témoigne de la qualité des enquêtes qui sont menées et du contrôle qui est effectué », témoigne Zayda Manatta, cheffe du secrétariat du Forum mondial. Il est vrai que la coopération fiscale s'intensifie puisque le continent africain recense désormais 3.400 accords nationaux d'échange d'information fiscale. Ce réseau fonctionne principalement selon un schéma où les administrations fiscales des pays africains émettent ou reçoivent des demandes d'information sur les comptes de personnes les plus fortunées.

Requête à l'étranger

En 2023, le Forum mondial a recensé 888 requêtes envoyées par ces administrations fiscales du continent. Pour la seconde fois de l'histoire, après 2020, les pays africains ont envoyé plus de requêtes qu'ils n'en ont reçues (801). Six pays – le Cameroun, le Lesotho, l'Afrique du Sud, l'Ouganda, et surtout le Kenya (30 % des demandes) et la Tunisie (40 %) – ont ainsi récupéré ces 2,2 milliards de recettes fiscales supplémentaires.

« Ces requêtes ont surtout été adressées à des pays situés en dehors de l'Afrique. Il s'agit surtout des centres financiers et des pays où les multinationales ont leur siège social », explique Zayda Manatta. En clair, les sommes récupérées concernent des cas d'évasion fiscale à l'étranger opérée par les personnes les plus fortunées.

2,2
MILLIARDS D'EUROS
d'impôts non payés ont ainsi été récupérés.

L'échange automatique en progrès

Seules 29 % des demandes d'information formulées ont été adressées à d'autres pays africains. Mais, la tendance est à la hausse. La mise en place de la Zone de libre-échange continentale africaine et le développement des affaires devraient permettre une progression supplémentaire dans les prochaines années, estime le Forum mondial dans son rapport publié lundi.

Autre tendance attendue : le développement progressif de l'échange automatique d'information à des fins fiscales. A ce jour, seuls cinq pays africains le pratiquent : l'Afrique du Sud, Maurice, les Seychelles, le Nigeria et le Ghana. Ces cinq pays ont enquêté sur plus de 2,6 millions de comptes financiers détenus par leurs résidents à l'étranger pour une valeur totale de près de 178 milliards d'euros, relève le rapport. Le Ghana a ainsi pu identifier près de 30 millions d'euros de recettes fiscales supplémentaires l'an dernier. Ces chiffres devraient gonfler. *« Le Kenya devrait adopter l'échange automatique cette année. En 2025, sont attendus le Maroc, le Rwanda, la Tunisie et l'Ouganda »*, indique Zayda Manatta.— *R. H.*

Nucléaire iranien : une opacité dangereuse

MOYEN-ORIENT

La France, l'Allemagne et la Grande-Bretagne souhaitent déposer une résolution pour sanctionner l'Iran sur son programme nucléaire.

Virginie Robert

C'est le noir complet. Depuis trois ans, le manque d'informations sur le programme nucléaire iranien bloque toute avancée. *« Si l'Iran parvient à mettre sur pied un programme nucléaire, d'autres pays voudront faire de même. Il est extrêmement important d'éviter une aggravation de la prolifération. Ajouter des armes nucléaires au chaudron du Moyen-Orient est une idée extrêmement mauvaise »*, a affirmé lundi avec force Rafael Grossi, le directeur général de l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA).

Ses propos font notamment écho à l'évocation d'un changement de doctrine côté iranien –qui prétend ne développer que des technologies nucléaires civiles – au cas où Israël attaquerait ses infrastructures. Et donc envisager ouvertement un programme militaire.

Le directeur de l'AIEA à Téhéran fin mai

Ce serait un niveau de plus dans l'escalade régionale qui ne cesse de s'accélérer. Pour la première fois, Téhéran a directement attaqué Israël le 13 avril, avec drones et missiles. L'Iran, constate un diplomate, a en quelque sorte contourné le principe de dissuasion en s'en prenant à une puissance nucléaire.

Rafael Grossi était à Téhéran le 27 mai dernier pour discuter avec les autorités iraniennes de l'application de l'accord de mars 2023, qui prévoyait un meilleur accès et un monitoring soutenu des activités nucléaires de l'Iran. Selon son tout dernier rapport le taux d'uranium enrichi est désormais de 60 % (il en faut un taux de 90 % pour une arme nucléaire).

« L'Iran veut être traité comme un pays normal, mais la confiance n'est pas là. Elle reviendra quand l'agence pourra certifier ce qui existe, plaide Rafael Grossi. *Je crois aux valeurs de la persuasion. Il faut que je leur explique quel est le meilleur plan d'action. »*

Les membres européens de l'accord sur le nucléaire de 2015 (JCPOA), France, Allemagne et Grande-Bretagne (baptisé le groupe E3 aux côtés des Etats-Unis, et des alliés de Téhéran : Chine et Russie), ont décidé de faire monter la pression. *« Il faut leur montrer que franchir le seuil a plus d'inconvénients que d'avantages »*, explique un diplomate européen.

Ces trois pays souhaitent déposer une résolution devant le Conseil des gouverneurs de l'AIEA. Elle soulignerait notamment que l'Iran n'a pas répondu aux questions sur la présence de particules d'uranium dans deux sites non-déclarés – à Varamin et Turquzabad –, et qu'il ne peut attester d'un programme nucléaire pacifique.

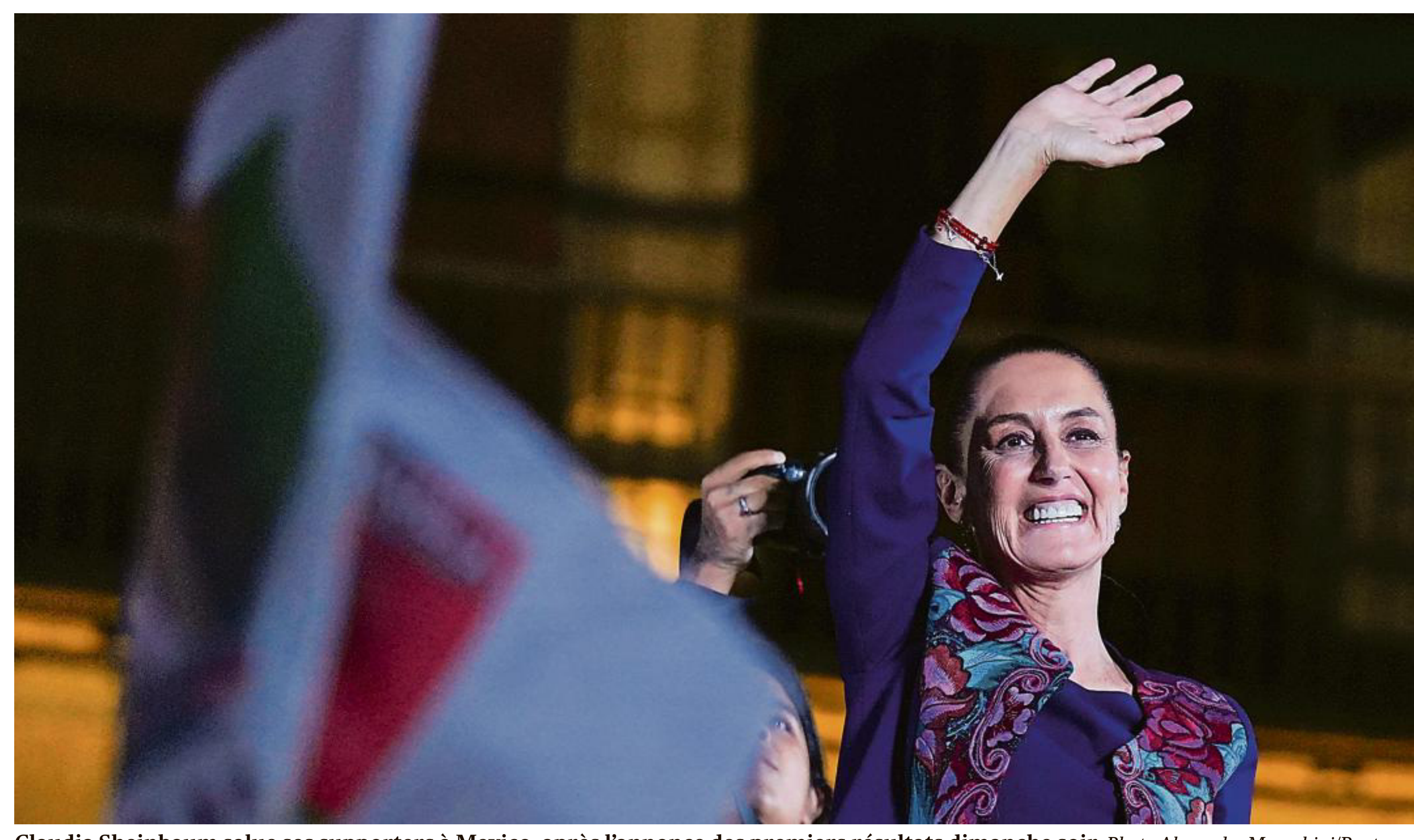
« Personne n'est dupe du jeu iranien »

Derrière cette initiative, qui mûrit depuis mars dernier mais ne s'est pas concrétisée au précédent Conseil des gouverneurs, l'idée est de relancer un processus avant l'expiration du JCPOA en octobre 2025. Un rapport supplémentaire est demandé.

Les Américains n'y sont pas favorables, a expliqué un récent article du « Wall Street Journal ». Ils ont régulièrement mené des négociations indirectes avec Téhéran via Oman, et ne veulent pas que la question du nucléaire iranien soit réouverte avant l'élection présidentielle américaine.

« Avec cette résolution, les E3 rappellent qu'ils sont dans le dispositif, observe Héloïse Fayet, spécialiste du nucléaire à l'Ifri. *Il est cohérent de poursuivre deux pistes en même temps. »* Selon elle, cette résolution aurait le mérite de *« sanctionner les violations de l'accord entre l'Iran et l'AIEA ».*

« C'est aussi une façon de montrer que personne n'est dupe du jeu iranien qui donne toujours un semblant d'ouverture avant le Conseil des gouverneurs de l'AIEA – cette fois-ci la visite de Rafael Grossi – sans rien changer à ses manières », explique la chercheuse. Reste que les contacts avec Téhéran ne reprendront qu'après l'élection présidentielle iranienne. ■



Claudia Sheinbaum salue ses supporters à Mexico, après l'annonce des premiers résultats dimanche soir. *Photo Alexandre Meneghini/Reuters*

Mexique : Claudia Sheinbaum, élue triomphalement présidente

● La leader de la gauche promet de « la discipline financière et budgétaire ».
● La future dirigeante sera très attendue sur le sujet de la forte insécurité.

Gwendolinda Duval
— Correspondante à Mexico

« Nous avons réussi, le temps des femmes est venu. » Dans le centre de Mexico, Isabel Gil a attendu trois heures dimanche soir devant le quartier général de sa candidate tout juste élue. Claudia Sheinbaum a célébré sa victoire sur une place du Zocalo pleine à craquer. Des centaines de milliers de personnes y ont afflué toute la journée et l'ont attendue jusqu'à une heure tardive de la soirée pour célébrer sa victoire.

Claudia Jimenez est venue avec toute sa famille. *« Nous écrivons en ce moment un chapitre très important de l'histoire de notre pays »*, a-t-elle déclaré, émue. Avec un résultat compris entre 58,3 % et 60,7 % des voix selon les premiers résultats officiels, Claudia Sheinbaum, la candidate du parti au pouvoir Morena, a largement gagné l'élection présidentielle face à Xochitl Galvez de la coalition de la droite PRI-PAN-PRD (26,6 % - 28,8 %) et à Jorge Maynez du Mouvement citoyen (9,9 % - 10,8 %).

Cette victoire historique s'est accompagnée d'une participation électorale record. Claudia Sheinbaum devient la toute première femme présidente du pays, en deux cents ans d'existence du Mexique, et également d'Amérique du Nord, tandis que chez le puissant voisin, aux Etats-Unis, la campagne électorale compliquée oppose deux hommes, âgés.

L'héritière d'Andres Manuel Lopez Obrador

Issue d'une famille intellectuelle ancrée à gauche, Claudia Sheinbaum a fait ses premiers pas dans la politique mexicaine au sein des mouvements étudiants opposés aux politiques libérales à la fin des années 1980. Elle a ensuite embrassé une carrière de scientifique, diplômée d'un doctorat de l'Université autonome nationale du Mexique qu'elle a terminé à Berkeley en Californie.

En tant que spécialiste renommée des énergies renouvelables, elle a participé au Groupe d'experts international sur l'évolution du climat (Giec) en 2007. Elle est ensuite devenue la première femme à gouverner la ville de Mexico, de 2018 à 2023.

Elle s'y est illustrée par des résultats positifs en matière d'environnement et de sécurité. Claudia Sheinbaum est aussi l'héritière du président sortant, Andres Manuel Lopez Obrador, qui l'a félicitée dès l'annonce des résultats.

Les premières paroles de la nouvelle présidente élue réitèrent l'engagement qu'elle a pris pendant sa campagnen de prendre la même direction que son mentor : *« Honnête, sans corruption et sans impunité. Ce sera un gouvernement de l'austérité, de la discipline financière et budgétaire et avec l'autonomie de la banque centrale du Mexique. »*

> Claudia Sheinbaum veut faciliter l'investissement privé national et étranger « tant qu'il est dans le respect de l'environnement ».

Le mandat de son prédécesseur a été marqué par la mise en route de grands projets d'infrastructures, tels qu'un nouvel aéroport à Mexico, deux lignes ferroviaires et une raffinerie nationale. Claudia Sheinbaum promet de continuer sur cette voie.

Au moment où le Mexique voit comme une opportunité la relocalisation des entreprises internationales de l'Asie vers le continent américain, Claudia Sheinbaum veut faciliter *« l'investissement privé national et étranger qui soutient le bien-être social et le développement régional, tant qu'il est dans le respect de l'environnement ».*

En plus des questions liées au changement climatique, la future cheffe de l'Etat sera très attendue sur le sujet de la forte insécurité au Mexique. Comme son prédécesseur dont un des slogans était *« des accolades plutôt que des balles »*, plutôt que de mener une guerre contre les groupes criminels, notamment les narcotrafiquants, cinquièmes employeurs du pays, la nouvelle présidente prône une stratégie se concentrant sur les causes de la criminalité grâce à des programmes sociaux et à la réduction de la pauvreté.

Jusqu'à présent, cette politique a été un échec puisque la violence a encore augmenté : plus de 180.000 meurtres depuis 2018, un bilan presque digne d'une guerre. Il s'agit de l'un des nombreux défis qui attendent Claudia Sheinbaum après sa victoire au terme d'une journée électorale qui a coûté la vie à au moins cinq personnes dans différentes attaques contre un candidat et des bureaux de vote. ■

Réservé aux lecteurs du quotidien Les Echos

NOTRE SÉLECTION DE VINS
NOTÉS 90+ PAR LES CRITIQUES



DOMAINE LANGLOIS-CHÂTEAU CRÉMANT DE LOIRE BRUT ROSÉ

Loire Crémant de Loire

12,80€ au lieu de ~~15,00€~~

« Ce Crémant de Loire rosé est apprécié pour sa fraîcheur, ses fines bulles, son élégance et son raffinement. Nez complexe aux arômes de fruits rouges. »

L'abus d'alcool est dangereux pour la santé, à consommer avec modération.

Les Echos WINE CLUB

RETROUVEZ TOUTES LES OFFRES SUR wineclub.lesechos.fr
Commande par téléphone : 0 810 505 015 Prix appel local (Lundi-Vendredi / 9h-18h)

Le peso dévisse après la victoire écrasante de la gauche

La perspective d'une très large majorité au Congrès pour le parti de la présidente élue inquiète les investisseurs.

Bastien Bouchaud

Les investisseurs ont accueilli froidement le triomphe de la gauche au Mexique. L'élection de Claudia Sheinbaum à la présidence était certes largement attendue, mais l'ampleur de la victoire de son parti, Morena, au Parlement, a surpris. Le mouvement de défiance est généralisé vis-à-vis des actifs mexicains sur les marchés financiers. Le peso mexicain a accusé le coup. La monnaie mexicaine se dépréciait de plus de 3 % face au dollar lundi, un mouvement d'une rare ampleur sur une journée pour cette devise. Un retournement brutal pour le peso, resté relativement stable face au billet vert en amont de l'élection.

La devise mexicaine avait même progressé de près de 15 % l'an dernier, enregistrant l'une des meilleures performances parmi les devises émergentes. En parallèle, la Bourse du Mexique perdait environ 4 %, en route vers sa pire séance depuis la panique boursière de mars 2020, aux premiers jours de la pandémie.

Des craintes de dérives budgétaires

« Ce qui a vraiment surpris les marchés, c'est que le parti de Claudia Sheinbaum est en passe d'atteindre une majorité des deux tiers à la chambre et au sénat, ce qui va lui permettre d'avoir les mains complètement libres, y compris pour faire passer des réformes constitutionnelles », explique Thierry Larose, gérant sur les marchés émergents chez Vontobel.

« Beaucoup de promesses ont été faites durant la campagne électorale, notamment à propos de réformes généreuses des retraites et de la Sécurité sociale qui pourraient faire dérailler le budget », précise-t-il. Les craintes des investisseurs sont d'autant plus vives que le président actuel, Andres Manuel Lopez Obrador, *« avait déjà relâché les cordons de la bourse au cours de sa dernière année de mandat ».*

La réaction violente des marchés a poussé la présidente élue à faire preuve de retenue lors de son premier discours. Claudia Sheinbaum *« a souligné sa volonté de travailler avec le secteur privé dans des domaines clés tels que le secteur de l'énergie »*, note Eduardo Figueiredo, gérant actions émergentes chez Abrdn. *« Ses commentaires sur la nécessité d'attirer les investissements directs étrangers dans l'économie mexicaine ont également été rassurants »*, ajoute-t-il. Mais les investisseurs devraient garder leurs distances au cours des prochains mois vis-à-vis des actifs financiers mexicains, en attendant d'y voir plus clair. ■

L'Allemagne face à des inondations massives

EUROPE

Le sud du pays affronte des pluies torrentielles depuis vendredi.

Le chancelier Olaf Scholz s'est rendu lundi en Bavière, où 40.000 secouristes sont mobilisés.

Emmanuel Grasland
— Correspondant à Berlin



La montée des eaux à Meckenbeuren, près du lac de Constance dans le Bade-Wurtemberg, dimanche 2 juin. Près de la moitié du pays est en état d'alerte. *Photo Felix Kästle/AP/Sipa*

Fin mai, Olaf Scholz avait chaussé ses bottes pour aller en Sarre, alors que la région faisait face à des pluies torrentielles. Lundi, c'est en Bavière que le chancelier allemand s'est rendu. Accompagné de la ministre fédérale de l'Intérieur, Nancy Faeser, et du ministre-président de Bavière, Markus Söder, Olaf Scholz s'est rendu à Reichertshofen, ville située au sud d'Ingolstadt, le siège d'Audi. *« Nous ferons tout ce qui est en notre pouvoir, y compris avec les moyens de l'Etat fédéral, pour que l'aide* [aux victimes des inondations, NDLR] *puisse être apportée rapidement »*, a martelé le chancelier.

Dans cette région, les fortes pluies ont fait déborder les rivières et les ruisseaux et de nombreuses communes ont déclaré l'état de catastrophe naturelle. A certains endroits, les digues ont cédé, inondant les environs. Il n'est plus possible de relier Munich en train à partir de Stuttgart et Nuremberg et de nombreuses écoles sont fermées. Audi a annulé les équipes du matin et du soir de l'usine produisant les Audi A3 et Q2 et le patron de l'Union chrétienne-sociale, Markus Söder, a lancé un appel à la population pour qu'elle évacue sans délai les zones dangereuses.

Plus de pluie en une journée qu'en un mois

Depuis vendredi, des pluies diluviennes s'abattent sur l'Allemagne. Certains endroits ont reçu plus de précipitations en une seule journée qu'habituellement en un mois. Près de la moitié du pays est en état d'alerte.

Dans le Sud, des personnes ont dû être évacuées de leurs habitations, au prix de sauvetages parfois dramatiques. Un pompier est décédé lors d'une intervention et deux voitures d'un train reliant Stuttgart à Augsbourg ont déraillé samedi soir. Relever les forces d'intervention constitue désormais un défi. Certains secouristes sont sur le terrain depuis plus de vingt-quatre heures. Au total, 3.000 Bavarois ont dû quitter leur domicile à cause de la montée des eaux et les agriculteurs s'attendent à des dommages importants.

Quatre déplacements d'Olaf Scholz

C'est la quatrième fois qu'Olaf Scholz se rend dans une zone inondée depuis le début de l'année. L'ampleur et surtout la fréquence de ces catastrophes suscitent des réactions en Allemagne.

Le chancelier y voit *« un avertissement »*, dont il faut tirer les leçons et la présidente de la Croix-Rouge allemande, Gerda Hasselfeldt, a appelé à investir davantage dans la protection des populations contre les catastrophes naturelles. *« L'Allemagne doit rattraper son retard dans ce domaine »*, a-t-elle déclaré dans un entretien avec la presse locale.

Même discours de la part du président de l'association des villes et des communes, Uwe Brandl, qui a demandé *« un changement de mentalité »* en la matière. Entre sécheresse, inondations et feux, les préjudices liés au changement climatique pourraient coûter entre 280 et 900 milliards d'euros à l'Allemagne d'ici à 2050, estime le ministère de l'Environnement.

Rendre les assurances obligatoires

Dans ce contexte, la question de rendre les assurances obligatoires est revenue sur la table, même si les assureurs s'y opposent. *« Nous allons examiner s'il faut à l'avenir une assurance obligatoire pour les catastrophes naturelles »*, a souligné Markus Söder sur le réseau social X.

A la suite des inondations de la vallée de l'Ahr en 2021, les Länder ont échoué à faire passer une motion dans ce sens. Le Parti libéral, membre de la coalition au pouvoir à Berlin, estime que ce type d'assurance relève de la responsabilité individuelle et risque de faire augmenter le prix des polices pour l'ensemble de la population. Les assureurs pensent, quant à eux, qu'une assurance obligatoire n'incitera pas les collectivités locales à prendre le changement climatique au sérieux. Après cet échec, un groupe de travail a été installé voilà un an par l'Etat fédéral et les Länder, afin de creuser le sujet.

Lundi midi, la météo allemande a émis une nouvelle alerte. Des orages accompagnés de fortes pluies sont attendus dans le sud et l'est du pays, avec des précipitations pouvant atteindre 25 litres par mètre carré. ■

Le nord de l'Inde plongé dans une canicule sans précédent

ASIE DU SUD

Des températures supérieures à 49 °C ont été relevées ces derniers jours à New Delhi, la capitale.

Clément Perruche
— Correspondant à New Delhi

Cela fait plus de dix jours que le nord de l'Inde est accablé par une canicule meurtrière. La semaine passée, les températures ont largement dépassé les 45 degrés dans de nombreuses villes. A New Delhi, des températures de 49 °C et 49,1 °C ont été relevées dans deux stations météorologiques différentes. En 2022, déjà, le mercure avait grimpé à 49,2 °C dans la capitale.

A Delhi, c'est comme si la ville étouffait à cause d'une gigantesque soufflerie d'air chaud. Conséquences : les marchés sont moins fréquentés que d'habitude. Et les conducteurs de rickshaw se sont noué des linges humides autour de la tête pour se protéger de la chaleur. Les habitants n'ont aucun répit, puisque la température ne descend pas en dessous de 31 degrés la nuit.

Des dizaines de morts

De telles températures ont un effet considérable sur la santé, notamment sur les Indiens qui exercent des métiers physiques en extérieur et n'ont d'autre choix que d'aller travailler pour assurer leur survie. Jeudi 31 mai, près de 14 personnes sont mortes du fait de la chaleur dans l'Etat du Bihar, dans le nord de l'Inde.

Sur la seule journée du samedi 1er juin, au moins 33 agents électoraux sont morts à cause de la chaleur extrême dans l'Etat d'Uttar Pradesh. Ces agents électoraux avaient pour rôle d'installer les bureaux de vote pour une partie des électeurs indiens qui ont voté lors de la dernière phase des élections législatives. Le même jour, le service météorologique indien a relevé des températures avoisinant les 47 °C dans la région. Ces fortes chaleurs expliquent en partie pourquoi le taux de participation de ces élections est inférieur à celui des dernières élections de 2019.

Face à cette canicule historique, la Haute Cour du Rajasthan a exhorté le gouvernement indien à décréter l'urgence nationale, ce qui permettrait de mobiliser les services de secours de la même manière que pour les autres catastrophes naturelles (inondations, cyclones). La Haute Cour a conclu que les autorités n'avaient pas pris les mesures appropriées pour protéger la population face à la situation météorologique extrême.

> La Haute Cour du Rajasthan a exhorté le gouvernement à décréter l'urgence nationale, ce qui permettrait de mobiliser les secours de la même manière que pour les autres catastrophes naturelles.

A Delhi, certains hôpitaux ont mis en place une unité spéciale pour les patients souffrant d'hyperthermie, lorsque leur corps n'arrive plus à se refroidir. Ceux qui sont victimes d'un coup de chaud sont plongés dans un bain de glace dans des pièces climatisées pour faire descendre rapidement leur température. Il s'agit souvent d'une course contre la montre. *« La mortalité de l'hyperthermie est très élevée, de 60 % à 80 %. Les gens peuvent survivre s'ils reçoivent une aide médicale immédiate. Cela implique de refroidir rapidement le corps du patient »*, a expliqué un médecin de l'hôpital Ram Manohar Lohia de Delhi. Un travailleur migrant de 40 ans souffrant d'un coup de chaud est mort en arrivant à l'hôpital. Il travaillait dans une usine encombrée et mal ventilée.

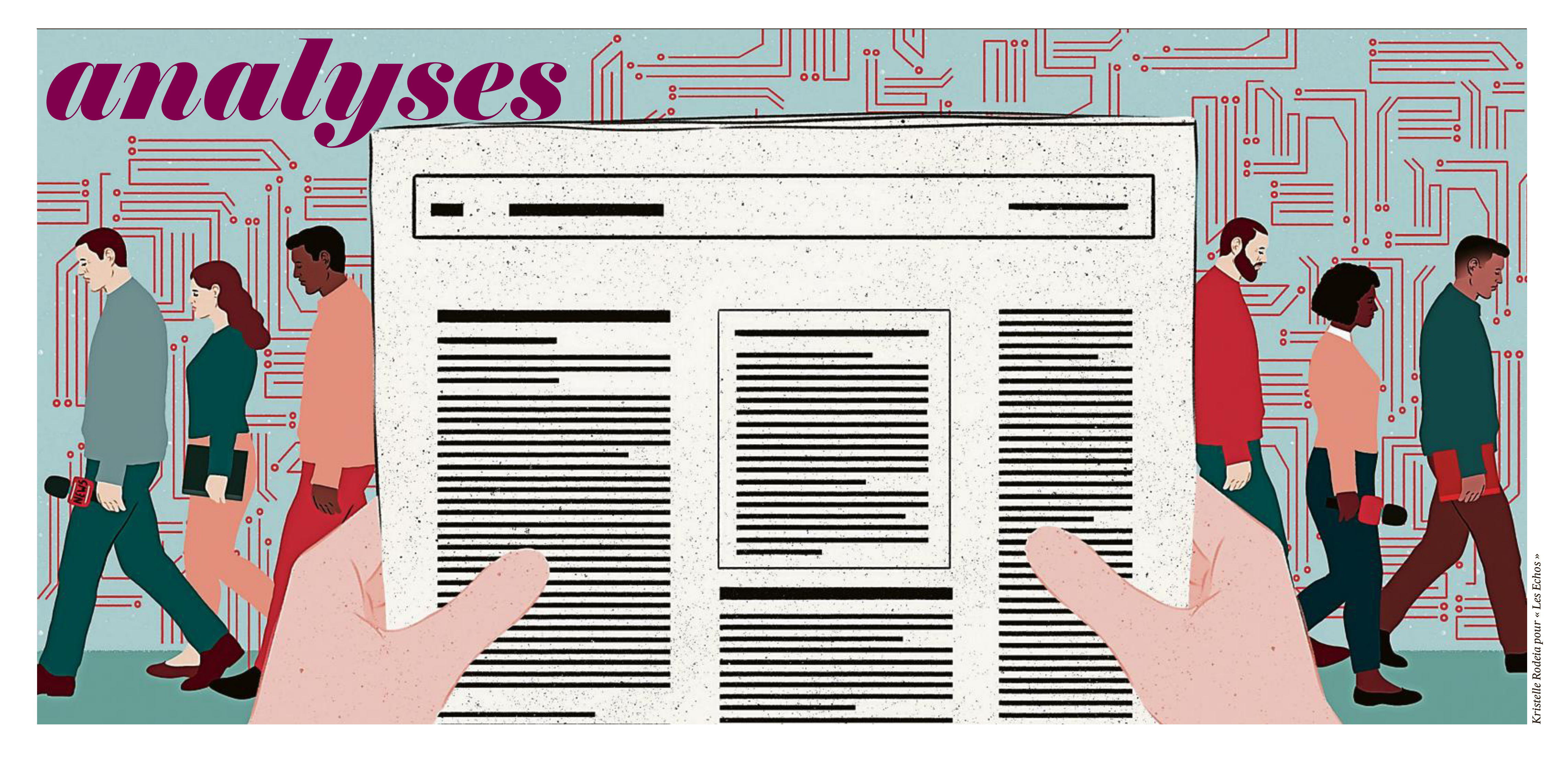
Pénuries d'eau

Dans la capitale indienne qui compte 30 millions d'habitants, de nombreux quartiers n'ont pas d'eau courante et sont ravitaillés en eau par des camions-citernes. Dimanche, les fortes chaleurs ont obligé le gouvernement à rationner les livraisons en eau. Certains quartiers ne sont plus ravitaillés qu'une seule fois par jour, contre trois fois en temps normal. Cela a entraîné des pénuries d'eau.

Dimanche, des vidéos postées sur les réseaux sociaux ont montré des habitants sautant sur les camions armés d'un tuyau pour remplir leurs bidons avant même que le véhicule ne soit immobilisé. Dans la cohue, certaines familles n'arrivent même pas à remplir leur jerrycan. Le gouvernement de Delhi a demandé à la Cour suprême d'ordonner à l'Haryana et l'Himachal Pradesh, deux Etats voisins, de livrer davantage d'eau à la capitale.

Le nord de l'Inde est coutumier des fortes chaleurs. Mais des études scientifiques ont montré que le changement climatique provoquait des épisodes de canicule plus longs, plus fréquents et plus intenses. Ces vagues de chaleur constituent *« la plus grande menace pour le bien-être de l'Inde aujourd'hui »*, a expliqué à l'AFP Aarti Khosla, la directrice de l'institut de recherche Climate Trends. Pour la chercheuse, les températures extrêmes qu'a connues la capitale, New Delhi, sont la *« preuve que la question qui se pose aujourd'hui est celle de la survie »*. ■





Kristelle Rodeia pour « Les Echos »

Médias : l'IA m'a tuer ?



L'essor de l'intelligence artificielle générative pourrait modifier en profondeur la manière de consommer de l'information et détériorer le lien entre le lecteur et les médias. A moins que, dans un contexte d'abondance de contenus gratuits, le lecteur finisse par préférer payer pour de l'information à forte valeur ajoutée.

Marina Alcaraz

Un pacte avec le diable. Le titre choc d'un article récent de « The Atlantic », à propos du contrat du média avec OpenAI, donne le ton. La technologie pourrait, en effet, modifier en profondeur la manière de consommer de l'information. Les IA peuvent fournir un résumé de l'actualité, répondre à toute question dans différents formats. Une sorte de Wikipédia amélioré et personnalisé. D'ores et déjà, dans la tech, nombreux sont ceux qui ne jurent plus, pour s'informer, que par Perplexity, qui affiche des résumés et des liens. Et bientôt, ChatGPT va citer « Le Monde » ou d'autres médias, avec lequel il a conclu des accords récents. Ces contrats permettent à OpenAI à la fois d'entraîner ses modèles avec les articles, mais aussi de garantir ses réponses.

Dans le même esprit, la nouvelle version de Google dopée à l'IA (AI Overviews) va donner des réponses clés en main, sur nombre de sujets, signe d'une tendance à faire des moteurs de recherche des « moteurs de réponse ». Une étude du cabinet Gartner prévoyait une baisse de 25 % du volume des moteurs de recherche traditionnels d'ici à 2026, au profit des IA, et les éditeurs craignent de subir des effets en cascade. *« Souvent, la synthèse faite par des acteurs comme Perplexity est bonne, n'incitant pas forcément à cliquer sur les liens,* résume Eric Scherer, directeur du MediaLab de France Télévisions. *L'une des grandes inquiétudes est que les plateformes dopées à l'IA inventent les formats de demain avec nos contenus – comme répondre à une question avec un média, en ajoutant une vidéo générée automatiquement, etc. Il y aura des liens, mais ce seront, eux, les nouveaux éditeurs. »*

Tout est dit. Après-demain, le risque n'est-il pas que les lecteurs en oublient l'origine de l'information ? Avec pour corollaire, que les médias perdent encore davantage leur fragile relation avec leurs lecteurs. Car la tendance n'est guère réjouissante : on se souvient qu'on a vu une information sur Facebook, LinkedIn, etc. mais on se rappelle moins la source de l'information elle-même, comme le montrait une étude du Reuters Institute de 2017, intitulée « I Saw the News on Facebook ». Bientôt « I saw the news on ChatGPT » ?

Aujourd'hui, le grand public passe plutôt par les réseaux sociaux pour s'informer (30 %), au détriment de l'accès direct sur un site ou une application d'un média (22 %), selon une étude du Reuters Institute. Le danger : que les « entremetteurs » ne soient plus seulement les Gafam mais aussi OpenAI, Perplexity et consorts. Et ce, d'autant plus que la nature a horreur du vide. Or, les réseaux sociaux se détournent de plus en plus des médias, comme en témoignent la fermeture de Facebook News dans plusieurs pays ou les piques régulières d'Elon Musk. Ce dernier a même poussé le vice jusqu'à annoncer un nouveau service à base d'IA pour résumer l'actualité non pas avec les journaux, mais avec les tweets – donc les commentaires – sur les articles !

Un pactole ?

Certains pourront arguer que les médias vont pouvoir obtenir ainsi de nouveaux revenus. Le Groupe Le Monde a fait un joli coup pour toucher un chèque d'OpenAI, tout comme Springer ou d'autres. News Corp (qui détient notamment le « Wall Street Journal ») aurait même signé un contrat à 250 millions de dollars sur cinq ans ! Et presque tous les médias cherchent à conclure des accords avec des sociétés d'IA. Mais à quel prix ? Dans un contexte déjà compliqué pour les médias, les millions versés par OpenAI et consorts seront-ils suffisants pour le secteur dans son ensemble ? Les droits voisins payés par les Gafam n'ont pas sauvé la presse… Rien ne dit qu'OpenAI ou d'autres verseront un pactole à tous. *« Si demain, les outils d'IA deviennent des plateformes de destination, il apparaît encore plus nécessaire de conclure des accords globaux. Comme en musique, la licence légale me semble le bon modèle de rémunération dans le cadre d'une gestion collective »*, estime Pierre Louette, PDG du Groupe Les Echos-Le Parisien.

De la colle sur la pizza

Autre risque lié à l'IA générative : celui d'erreurs ou d'hallucinations. Une IA ne distingue pas forcément le vrai du faux. Comme tout (mauvais) élève pris en faute, l'IA n'hésite pas à inventer lorsqu'elle ne sait pas… Une étude d'AlgorithmWatch and AI Forensics sur Bing (devenu Copilot) à propos d'élections suisses et allemandes montraient par exemple que l'IA introduisait des erreurs dans certains articles de presse… Plusieurs anecdotes sur Google AI Overviews ont fait couler beaucoup d'encre : l'outil a ainsi répondu qu'il fallait de la colle pour garder le fromage sur les pizzas… ou a colporté de rumeurs selon lesquelles Obama était musulman, relait Axios. Ce qui a d'ailleurs obligé Google a prendre des mesures correctrices. On peut en rire ou en pleurer, mais dans un pays où la confiance entre les médias et les Français est très faible, comme en attestent les baromètres Kantar-La Croix, les erreurs éventuelles pourraient encore peser, les lecteurs ne faisant pas la différence entre la réponse de la source initiale et la synthèse par ChatGPT.

Le pire n'est toutefois pas certain. Les Cassandre n'ont pas encore gagné. En réalité, les patrons de médias n'ont pas vraiment le choix : la course à l'IA est lancée et il vaut mieux veiller à « en être » et espérer une rémunération avec des accords que rester sur le bas-côté, en se laissant piller ses contenus. Les liens vers les médias donnés par les IA pourraient créer du trafic. Enfin, et surtout, ChatGPT ne sait pas (encore) partir en reportage, poser des questions qui dérangent ou écrire un éditorial bien senti. *« L'essor de l'IA va générer une explosion des contenus, qui va sans doute banaliser la production d'écrits. Mais, on peut espérer que le public ait encore plus envie de payer pour lire de l'analyse, de la réflexion profonde, des éléments sourcés et vérifiés »*, veut croire Vincent Luciani, le directeur général d'Artefact. Pour la petite histoire, le patron avoue tout de même ne pas recruter de stagiaire cet été : *« ChatGPT ou d'autres peuvent très bien me faire des revues de presse, des recherches avec synthèse ou mes posts LinkedIn. »* Traduction concrète dans les médias : *« Le modèle des médias donnant des informations sans grande valeur ajoutée, gratuite, risque de mourir »*, conclut Eric Scherer. Rendez-vous dans cinq ans. ■

LA **CHRONIQUE** *de* **Denis Ferrand**

La Chine déjoue le protectionnisme américain

C'est acquis : la rupture commerciale est consommée entre la Chine et les Etats-Unis. Le poids des exportations depuis la Chine dans les importations américaines a reculé d'un peu plus de 21 % à 14 % de ces dernières en l'espace de six ans. La hausse du taux moyen des droits de douane pratiqués par les Etats-Unis sur les importations depuis la Chine est passée par là. Il s'élevait à un peu plus de 3 % début 2018 ; il a bondi à près de 20 % en 2023. Et ce mouvement va se prolonger, la Maison-Blanche ayant annoncé relever ces tarifs à hauteur de 100 % sur les véhicules électriques, à 25 % sur les batteries lithium ion et à 50 % sur les panneaux solaires et les semi-conducteurs. Le signal prix a ainsi emporté avec lui le concept de « Chinamérique ».

Plusieurs paradoxes apparaissent toutefois. Comment les exportations totales de la Chine ont-elles pu progresser de 36 % en valeur en dollars alors que les Etats-Unis, leur première destination, en auraient fortement réduit l'entrée sur le territoire ? Comment l'excédent commercial chinois a-t-il pu être multiplié par plus de deux entre 2018 et 2023 (de 352 milliards à 866 milliards de dollars) dans ce contexte ?

> Il serait erroné de conclure que le commerce international n'est pas affecté par le conflit commercial sino-américain.

Un report des exportations chinoises vers l'Union européenne est certes intervenu : en même temps que les importations américaines se réduisaient de près de 200 milliards de dollars, celles de l'Union progressaient de 154 (+38 %). Mais cette réorientation des flux des exportations vers l'Europe reste insuffisante pour expliquer l'explosion de l'excédent commercial chinois.

Il va des économies en rupture de ban comme des couples en crise : des médiateurs peuvent intervenir. Dans le cas des économies, ils se repèrent dans des données de commerce plus granulaires. Tandis que les importations américaines depuis la Chine baissaient, une augmentation très forte des importations, du Vietnam et du Mexique essentiellement, est intervenue.

Les montants sont par ailleurs concordants avec une baisse de 200 milliards de dollars d'importations chinoises entre 2017 et 2023 par rapport à l'évolution globale des importations américaines, que l'on retrouve dans la hausse des importations depuis le Vietnam et le Mexique. En miroir, la baisse des exportations chinoises vers les Etats-Unis s'est accompagnée d'une hausse des exportations à destination du Vietnam et du Mexique. Les entreprises chinoises ont ainsi préservé leur accès au marché américain en empruntant un nouveau transit.

Trois motivations président à la persistance d'importations chinoises massives par les Etats-Unis, même par médiateurs interposés. Primo, l'absence de substitut. Avec une production manufacturière chinoise supérieure à la somme de celle des neuf autres premiers pays industriels, trouver des produits substituables auprès de fournisseurs alternatifs est parfois mission impossible pour une demande de l'envergure de celle des Etats-Unis. Secundo, les consommateurs américains demeurent friands de produits chinois. En 2022, la marque d'ultra fast fashion chinoise, Shein, est devenue la première plateforme de ventes en ligne de vêtements aux Etats-Unis. Tertio, la compétitivité-prix des produits chinois s'est encore renforcée. Quand les prix de production des biens industriels ont baissé de 3,7 % depuis fin 2021 en Chine, ils ont progressé de 9 % aux Etats-Unis (+12,7 % en zone euro). En ajoutant la dépréciation de 12 % du yuan par rapport au dollar intervenu entretemps, la hausse précédente des droits de douane a été compensée.

Bien que les volumes échangés à l'échelle mondiale aient, à ce stade, peu pâti de la montée du protectionnisme, il serait erroné d'en conclure que le commerce international n'est pas affecté par le conflit commercial sino-américain. Le contournement des sanctions par l'allongement du parcours des marchandises entre la production et le consommateur final, l'ajout d'étapes d'assemblage complexifie les chaînes de valeur et les fragilise. Leur vulnérabilité accrue peut faire redouter des difficultés d'approvisionnement plus fréquentes avec davantage de tensions inflationnistes en cas de choc externe.

Denis Ferrand est économiste et directeur général de Rexecode.

analyses

Reconnecter les Français à la réalité de l'industrie

La famille de l'industrie doit prendre collectivement à bras-le-corps la question de l'attractivité de ses métiers. Une condition essentielle à notre renaissance industrielle.

LA CHRONIQUE d'**Olivier Lluansi**

Dans les baromètres industriels, on se réjouit des ouvertures de sites, des créations d'emplois, des montants investis. Mais ne passe-t-on pas à côté de l'essentiel ? Car dans les enquêtes d'opinion, l'image qu'ont les Français de notre industrie semble figée dans les années 1970, comme si en cinquante ans rien n'avait changé.

Il n'est pas étonnant dès lors que discours publics et perception des Français convergent sur les causes et les conséquences de notre désindustrialisation, mais divergent sur des points clés de notre réindustrialisation.

Ainsi, le premier point d'achoppement est l'écologie. La réconciliation entre l'écologie et l'industrie, évidente dans les discours publics et sanctuarisée par la loi industrie verte, est très loin d'être aboutie dans les esprits.

L'imaginaire industriel souffre toujours d'un héritage lourd à ce sujet, chargé d'accidents dont la mémoire reste vive : AZF ou plus récemment Lubrizol. Ils nourrissent le questionnement sur l'acceptabilité des usines. Alors que l'industrie n'est plus l'ennemi de l'écologie, que notre renaissance industrielle est même indispensable pour faire face aux défis des limites planétaires, le chemin reste long pour l'assumer collectivement.

Un autre sujet de contraste est la qualité de vie au travail. Alors que les discours publics insistent sur les *« bons emplois »* industriels (porteurs de sens, justement rémunérés, valorisant l'autonomie des opérateurs, etc.), les enquêtes d'opinion mettent, elles, en évidence l'héritage du fordisme, notamment par la persistance des préjugés du « travail à la chaîne » et de « tâches répétitives ».

Vertical et masculin

Nombre de ces tâches ont disparu avec l'automatisation et la robotisation et les conditions de travail dans l'industrie s'améliorent, grandement et constamment. Cependant le management industriel, notamment celui de proximité, reste perçu comme *« vertical et masculin »* et l'accidentologie inacceptable de la France (parmi les trois pays européens ayant les pires performances) est passée sous silence. Au XIXe siècle, l'industrie a été le creuset du progrès social. Aujourd'hui des grands groupes, comme Michelin, et aussi des petites entreprises, innovent en la matière. Mais c'est collectivement que la famille de l'industrie doit prendre à bras-le-corps la question de l'attractivité de ses métiers.

Plus surprenant, l'innovation est un troisième point de dissonance. D'abord la crainte que la technologie prenne la place de l'homme dans les lieux de production reste tenace. En outre, si les politiques publiques ont consenti des investissements colossaux en faveur de l'innovation, les Français semblent retenir l'absence de leaders nationaux dans la production de vaccins ARNm lors de la crise du Covid ou encore celle de fleurons nationaux ou européens dans le numérique, tout en se félicitant de notre leadership dans l'aéronautique.

> La réconciliation entre l'écologie et l'industrie est très loin d'être aboutie dans les esprits.

Par conséquent, le seul discours des défis technologiques ne peut suffire à soutenir nos efforts de réindustrialisation. Ne doit-on pas aussi insister sur la densification d'un tissu productif diversifié dans tous les territoires ? Notre renaissance industrielle concernerait alors le plus grand nombre et embrasserait pleinement son rôle dans la cohésion territoriale et sociale de notre pays. Il serait évidemment erroné de penser que tout relève d'un simple « exercice de communication », pour autant ces exemples illustrent que l'industrie a perdu la maîtrise de sa propre image. Elle doit se la réapproprier et s'en donner les moyens.

L'industrie doit ainsi faire entendre sa voix dans les débats de société, sur les valeurs qu'elle promeut, sur les solutions techniques qu'elle propose, sur les métiers et les savoir-faire qu'elle façonne et perpétue, sur la fierté qu'elle procure. Reconnecter les Français à la réalité de l'industrie est une première étape essentielle sur le chemin de notre renaissance industrielle.

Olivier Lluansi est chargé d'une mission de réflexion par le gouvernement sur l'avenir de nos politiques industrielles à l'horizon 2035, enseignant à l'Ecole des mines et à l'ESCP.

LE LIVRE DU JOUR

S'informer, ça s'apprend

LE PROPOS Alors que l'on s'inquiète de l'exposition précoce et durable des enfants aux écrans, ce petit livre à destination des préadolescents tombe à point nommé. Séquencé en courts chapitres qui se veulent très concrets et didactiques, il vise à aider les jeunes lecteurs à mieux se repérer dans le maquis des médias en ligne, réseaux sociaux et autres plateformes numériques. Qu'est-ce qu'une information ? Comment la distinguer d'une rumeur ? D'une fake news ? Comment s'exerce le métier de journaliste ? A quoi cela sert de s'informer ? Pour les plus jeunes, et même les moins jeunes, ces questions n'ont rien d'anodin et l'ouvrage, agrémenté de dessins et de rapides QCM, permet d'aborder des sujets complexes de manière ludique et jamais simpliste.

L'INTÉRÊT Sans être un précis de sciences cognitives, l'ouvrage ne recule pas devant la difficulté d'expliquer aux plus jeunes le fonctionnement de notre cerveau et les biais cognitifs qui nous induisent parfois en erreur et sont un terreau favorable au développement des fake news pour qui n'y prend pas garde. L'ouvrage consacre aussi plusieurs pages à l'influence des images, photos et vidéos qui sont devenues le principal support d'information des jeunes. En somme, un manuel à mettre entre toutes les mains des futurs « cybercitoyens ».
—*Marie Bellan*



Le Petit Livre pour apprendre à s'informer
de Marion Joseph, Editions Bayard, 48 pages, 9,90 euros.



Des soldats débarquent sur une plage normande au soir du 6 juin 1944. Les navires qui les ont amenés ont brûlé des millions de litres de mazout. *Photo US National Archives/AFP*

Non au Débarquement !

Et si des résistants écologistes avaient écrit à Roosevelt pour lui demander de renoncer au Débarquement afin de sauver le crabe aux pinces bicolores, et l'humanité en prime ? Petite fiction inspirée de faits réels.

LA CHRONIQUE de **Jean-Marc Vittori**



Une lettre d'un comité de résistants français à Franklin Roosevelt : voici ce que nous avons reçu d'une lectrice de Saint-Marcel, haut-lieu de la résistance dans le Morbihan. Suite à l'appel lancé par le président de la République il y a trois mois à fouiller placards et greniers en quête de pépites datant la Libération, elle a retrouvé ce document exceptionnel qu'elle nous a transmis.

Nous ne sommes malheureusement pas en mesure de confirmer l'authenticité de cette courte missive datée du 2 juin 1944. Nous ne savons pas plus si elle est parvenue au président des Etats-Unis ou au Premier ministre du Royaume-Uni qui était en copie, même si un indice peut le laisser penser.

Combat inégal

Mais la lettre nous a semblé d'un intérêt assez grand pour la porter à la connaissance de nos lecteurs. Nous les prions de nous excuser si les propos tenus leur semblent surprenants ou grinçants. Voici ce texte.

« Monsieur le président des Etats-Unis d'Amérique,

Notre pays est en guerre depuis maintenant près de cinq ans. Chaque jour, les nôtres luttent contre l'occupant allemand, laissant trop souvent leur vie dans ce combat inégal. Chaque jour, nous espérons un appui qui nous donne enfin les moyens de remporter la victoire.

Renoncer à votre projet

Nous espérons d'autant plus que nous pouvons compter sur le soutien indéfectible de votre grand pays dans cette bataille pour la liberté. Un soutien qui avait été salutaire lors de la Grande Guerre, il y a moins de trente ans.

Et pourtant, nous vous demandons solennellement de renoncer à votre projet de débarquement.

Nombreux outre-Manche et outre-Atlantique, nos amis nous ont tenus informés de vos avancées. Nous savons que vous projetez une opération de très grande envergure sur les plages de Normandie. Et nous sommes convaincus que cette opération serait désastreuse pour nos côtes, nos paysages et plus largement la planète tout entière. En un mot, pour notre environnement.

Il nous faut commencer par là. En 1896, le chimiste suédois Svante Arrhenius, qui fut distingué par le prix Nobel en 1903, a affirmé que l'accumulation du gaz carbonique dans l'atmosphère allait faire augmenter les températures sur tout le globe de plusieurs degrés. Cinq ans plus tard, son compatriote météorologue Nils Ekholm baptisa ce phénomène "effet de serre".

Hausse des températures

Dans le maquis du Vercors, des camarades physiciens ont repris ces travaux laissés ensuite en jachère, tout en menant des actions ciblées de résistance contre l'occupant. Ils ont prouvé qu'Arrhenius avait raison. La hausse des températures pourrait menacer les conditions de la vie humaine sur Terre. Eux et leurs publications ont malheureusement disparu dans l'incendie de la grange où ils travaillaient, à la suite d'une opération de rétorsion menée par l'ennemi.

> Les carottes ne sont pas cuites.
>
> Il est encore temps d'empêcher des catastrophes.

Nous ne doutons pas que leurs recherches seront reprises plus tard. Mais nous ne pouvons pas attendre. Nos devons dès maintenant agir, chercher à réduire la combustion de produits fossiles. Pas seulement en mémoire de nos camarades disparus mais aussi pour sauver l'humanité.

Or nous savons que votre projet implique plus de 5.000 navires et plus de 10.000 avions. Des millions de litres d'essence, de mazout, de kérosène seraient brûlés en quelques heures, pour des résultats très incertains. Il faut éviter ce gaspillage délétère.

Ce n'est pas la seule raison de renoncer à ce projet. Les plages du débarquement abritent des espèces qui n'existent nulle part ailleurs dans le monde : le crabe aux pinces bicolores (le blanc et le rouge, qui figurent sur nos drapeaux) et le genêt à branchage inversé. Leur disparition dans le feu des combats constituerait une perte irrémédiable pour la diversité des espèces.

Blocs de béton

Votre plan semble aussi sous-estimer la rigueur du climat normand. Testés sur des lacs écossais, vos engins amphibies risquent de ne pas résister aux vagues. Leur naufrage (1) tuerait leurs équipages et libérerait leur cargaison de mazout sur les plages. Vos deux ports artificiels pourraient ne pas résister aux tempêtes (2), même en ce mois de juin.

Et si vos ports survivent, ils laisseront des blocs de béton enlaidir la mer. Or nos côtes ont déjà beaucoup souffert des milliers de fortifications construites par les Allemands pour leur mur de l'Atlantique. Un jour peut-être, nous créerons une sorte de conservatoire du littoral pour protéger nos côtes. En attendant, il n'est pas souhaitable d'y rajouter encore du béton.

Particules atomiques

Nous savons enfin qu'un autre projet avance à grands pas, celui d'une bombe atomique. Nous vous demandons tout aussi solennellement de ne pas l'envoyer sur l'Allemagne. Pas plus que la ligne Maginot n'a empêché les soldats allemands de pénétrer en France, elle n'empêcherait les particules atomiques dégagées lors de l'explosion de venir faire chez nous des dégâts inconnus. Nous réclamons ici la mise en œuvre d'un principe de précaution, qu'il faudra inscrire un jour ou l'autre dans nos lois fondamentales.

Les carottes ne sont pas cuites (3). Il est encore temps d'empêcher des catastrophes. Depuis un siècle et demi, nos deux pays ont bâti leur amitié sur l'amour de la liberté. Cet amour nous anime plus que jamais. Mais pour vivre libre, il faut d'abord vivre. »

(1) De fait, beaucoup d'amphibies largués dans une mer agitée ont coulé.
(2) Le 19 juin, une violente tempête a endommagé le port d'Arromanches et détruit celui de Saint-Laurent-sur-Mer.
(3) Le choix de l'expression « Les carottes sont cuites » sur la BBC pour indiquer l'imminence du débarquement aux résistants français constitue peut-être une réponse à cette lettre.

Jean-Marc Vittori est éditorialiste aux « Echos ».

opinions

Découvrez
notre magazine digital
« Les Echos Planète »
sur planete.lesechos.fr



LE POINT DE VUE

d'Olivier Klein

Le modèle européen sera insoutenable sans réformes

Les constats sur moyenne période quant aux performances économiques de l'Europe imposent une réflexion critique. Et les anticipations quant aux difficultés à venir nécessitent de penser les réformes à mettre en place très rapidement pour protéger le niveau de vie et de protection sociale européen, bien commun inestimable mais insoutenable sans changement en profondeur.

Quelques données. Sur les 20 dernières années (2002-2023), le taux de croissance économique cumulée des Etats-Unis s'est élevé à 60 %. Celui de la zone euro à 30 %. La consommation des ménages américains a progressé de 60 %, celle des Européens de 20 %. Le taux de recherche et développement privé et public américain a dépassé d'environ un point le PIB européen depuis 20 ans, etc. Ainsi, les gains de productivité ont-ils crû de plus de 45 % aux Etats-Unis contre 10 % en zone euro. De 2019 à 2023, ils ont progressé de 1,7 % l'an aux Etats-Unis et de 0,3 % en zone euro (-0,8 % en France). Or la population en âge de travailler croît d'environ 0,2 % par an aux Etats-Unis alors qu'elle baisse de 0,5 % par an en zone euro. Elle baissera de 0,8 % vers 2030, le pourcentage de la population de plus de 65 ans ne cessant d'augmenter (22 % aujourd'hui, 26 % en 2030).

Pour faire face à cet effet démographique négatif et protéger le niveau de vie européen, il serait indispensable de connaître plus de croissance, donc plus de gains de productivité. L'innovation, la recherche-développement, la robotisation devraient être très largement encouragées. D'autant que l'Europe n'est pas bien placée dans les industries stratégiques du futur – éoliennes, panneaux voltaïques, batteries électriques, voitures électriques, industries de la quatrième révolution technologique…

> Sur les 20 dernières années, le taux de croissance économique cumulée des Etats-Unis s'est élevé à 60 %.
>
> Celui de la zone euro à 30 %.

Il nous faut donc changer de paradigme en facilitant bien davantage la croissance schumpétérienne, par destruction créatrice. En repensant le poids de la réglementation qui, en Europe, est toujours supérieure à celle du reste du monde. En accroissant la mobilité du travail et de celle des capitaux. En luttant contre la baisse de la qualité et de l'efficacité de l'enseignement. En maîtrisant et en allouant mieux les dépenses publiques… En effet, une croissance potentielle européenne de l'ordre de 0,5 à 1 %, résultant de gains de productivité proches de zéro, d'une démographie déclinante et d'un ralentissement de l'élévation du taux d'emploi, ne pourra en aucun cas assurer la persistance de la prospérité économique européenne. Une immigration qualifiée permettrait également de résoudre cette difficile équation ; aux Etats-Unis, l'immigration ayant, au total et en moyenne, un niveau d'éducation supérieur à celui de la population résidente. Enfin, une augmentation de la quantité de travail (nombre d'heures travaillées dans la vie comme nombre de personnes travaillant en pourcentage de la population), avec une moindre désaffection culturelle pour le travail, sera indispensable.

La préférence des Européens comme de leurs institutions pour la précaution contre le risque, de même que l'extension permanente des droits sans les accompagner de celle des devoirs, ne sont pas soutenables, sauf à risquer un déclin inexorable. Une certaine naïveté stratégique doit céder la place à un pragmatisme éthique. L'éthique sans l'efficacité ne peut subsister bien longtemps. L'Europe ne peut longuement encore supporter sans danger la critique que Péguy faisait du kantisme : avoir les mains pures, mais ne pas avoir de mains du tout. Pour préserver l'essence même de ce qui a fait l'Europe d'après-guerre, il faut donc d'urgence changer notre logiciel. Reste à bien penser les réformes institutionnelles, celles du mode de régulation de l'Europe elle-même, pour permettre ce sursaut et lui permettre de conserver sa place dans le monde.

Olivier Klein est directeur général de Lazard Frères Banque et professeur d'économie à HEC.

LE POINT DE VUE

de Jean-Pierre Grimaud

Assemblée générale : la planète, nouvel actionnaire ?

Alors que la saison des assemblées générales bat son plein, la question se pose de nouveau avec force : quelle est la meilleure stratégie à adopter, pour les actionnaires, afin d'influencer positivement la politique ESG de durabilité des entreprises dans lesquelles ils investissent ? Une politique d'investissement durable doit faire converger les intérêts des actionnaires et ceux des entreprises, tout en veillant aux enjeux sociaux et sociétaux, dans un esprit « gagnant-gagnant ».

En tant que société de gestion, nous avons une responsabilité fiduciaire vis-à-vis des clients qui nous confient leurs avoirs à gérer. Nous devons veiller à ce que cet argent soit investi d'une manière qui leur soit profitable en prenant en considération l'horizon d'investissement. Charge à nous de nous assurer que les entreprises que nous finançons sont engagées dans une démarche de durabilité vis-à-vis des parties prenantes. Pour nous, cela signifie soutenir, encourager, mais aussi challenger les entreprises engagées dans une dynamique vertueuse qui intègre les enjeux du climat, de la biodiversité, et aussi les enjeux sociaux et sociétaux, créateurs de valeur durable. Car ne nous y trompons pas : les investissements qui ne sont pas réalisés aujourd'hui en faveur de la transition se traduiront plus tard par des coûts d'adaptation plus importants car ils devront être faits dans l'urgence. Et les entreprises qui n'ont pas pris en compte ces enjeux seront sanctionnées voire vouées à disparaître.

Par ailleurs, si aider les entreprises à réduire significativement leurs émissions de gaz à effet de serre et à développer ou utiliser des énergies renouvelables est essentiel, le climat n'est pas le seul enjeu de durabilité. En tant qu'investisseur responsable, il nous faut aujourd'hui intégrer d'autres thématiques de durabilité dans nos échanges avec les dirigeants et administrateurs, notamment des sujets liés à la biodiversité, aux enjeux sociaux et à la gouvernance.

> Les investissements non réalisés aujourd'hui en faveur de la transition se traduiront plus tard par des coûts d'adaptation plus importants.

Conscients de ces grands enjeux, comment pouvons-nous influencer le plus constructivement possible les entreprises ? La gouvernance est un levier essentiel. Il existe plusieurs manières de l'actionner. L'un des plus importants consiste évidemment à interroger les dirigeants, en tant que premiers responsables de la stratégie de l'entreprise. Dans cette optique, outre le dialogue que nous engageons avec eux, nous pouvons aussi nous opposer, par exemple, au renouvellement du mandat du président du conseil et/ou président-directeur général, si nous considérons que l'entreprise n'est pas engagée dans une voie de transition crédible. Nous pouvons également décider de voter contre la rémunération des dirigeants si nous considérons que l'intégration de critères extra-financiers dans leur rémunération n'est pas suffisamment pertinente, exigeante et matérielle au regard de l'activité de l'entreprise.

Dans une optique plus positive et tournée vers l'avenir, nous devons être particulièrement attentifs à la manière dont le capital est alloué par les entreprises. Nous détaillons ainsi la part des investissements destinés à financer des projets de transition, qui leur permettront d'assurer à travers leur activité un avenir durable et pérenne. Une des pistes de réflexion, parmi d'autres, serait de repenser la répartition de la création de valeur des entreprises qui se fait traditionnellement entre actionnaires, salariés et investissements. Le partage de la valeur ajoutée ne devrait-il pas aujourd'hui intégrer une quatrième partie prenante, la planète, permettant ainsi de flécher une part de la création de valeur au profit d'investissements destinés à sa préservation dans une optique de durabilité ? On le sait, le coût de l'inaction sera beaucoup plus élevé à long terme que le coût de l'action à court terme. Le fameux arbitrage de rentabilité entre le court et le long terme sera gagnant. C'est à ce prix que nous pouvons espérer préserver notre chère planète, et donner un avenir durable aux générations futures !

Jean-Pierre Grimaud est directeur général d'Ofi Invest.

Dessin Maïlys Glaize pour « Les Echos »

art&culture

L'été 2.0 de la Fondation Beyeler

Judith Benhamou

EXPOSITION
Cloud Chronicles
Bâle, exposition d'été de la Fondation Beyeler. fondationbeyeler.ch/fr Jusqu'au 11 août.

Dans « Les Voix du silence » (1951), André Malraux suggérait que le musée était *« une confrontation de métamorphoses »*. On peut imaginer qu'il faisait référence au don de l'artiste de transformer une toile et de la peinture en un objet de rêve. Samuel Keller, le directeur de la Fondation Beyeler, à Bâle, a bien compris le message en métamorphosant à son tour le principe de l'exposition dans les espaces dessinés par Renzo Piano et dans le parc. L'opération inédite a été conçue par un collectif d'artistes et de commissaires pour être en perpétuelle évolution. Trente plasticiens ont participé à cette révolution d'été.

Dès l'entrée, on est intrigué par une grande serre au milieu du parc. C'est l'œuvre de Precious Okoyomon (née en 1993), une artiste américaine d'origine nigériane qui a conçu un véritable jardin rempli de fleurs colorées. Au centre de l'espace paradisiaque dort un énorme ours en peluche. Il ronfle même, une référence aux rêves d'enfants, selon l'artiste. Mais ce jardin d'Eden est en fait un cauchemar. Precious a soigneusement choisi des plantes qui tuent.

En se dirigeant vers le bâtiment dessiné par Renzo Piano, on est pris dans des brumes épaisses imaginées par Fujiko Nakaya (née en 1933). La Japonaise est la première artiste à utiliser le brouillard comme matière première, car celui-ci *« rend invisible les choses visibles et visibles les choses invisibles, comme le vent »*. A l'intérieur, l'Allemand Carsten Holler (né en 1961), qui aime faire des expériences avec les visiteurs, a collaboré avec un spécialiste du MIT, Adam Haar, pour concevoir un lit qui permet à celui qui s'y couche, de rêver qu'il vole.

Au bout du rêve

Une autre manière d'accomplir son rêve dans une exposition définitivement 2.0. Car, même les sublimes tableaux « classiques », de la collection permanente, ne sont pas épargnés. L'accrochage a été revu de manière puissante et très inattendue par un plasticien connu pour rebattre les règles du jeu de l'art : Tino Sehgal (né en 1976). Ici une peinture d'un immense ciel nuageux peint par Gerhard Richter et une petite cathédrale de Claude Monet sont accrochées côte à côte, selon une méthode qui semble tenir du hasard. Un grand personnage filiforme de Giacometti est présenté de dos, car il regarde une toile de Francis Bacon.

L'exposition d'été de la Fondation Beyeler nous invite à regarder autrement des œuvres qui explosent de sens et de beauté. Une incitation à rester encore plus longtemps dans ce musée. ■



L'œuvre de Philippe Parreno, « Membrane » (2023) émerge des brumes imaginées par Fujiko Nakaya. *Photo Mark Niedermann*

Les deux premiers coups du Printemps des comédiens

Philippe Chevilley

FESTIVAL
38e Printemps des comédiens
A Montpellier. printempsdescomediens.com Jusqu'au 21 juin.

A peine commencé, le Printemps des comédiens tient ses promesses. Son directeur, Jean Varela, et son fin programmateur, Eric Bart, ont fait fort. Cette édition hisse le festival montpellierain au niveau d'Avignon. Il réunit grands noms qui présentent leurs nouveaux spectacles, comme Cyril Teste, Jean-François Sivadier, Wajdi Mouawad, Joël Pommerat, Krystian Lupa, Emma Dante, Jean Bellorini ou Georges Lavaudant, et des artistes ovnis tels l'Argentin Guillermo Cacace avec « Gaviota » ou le Français Jérôme Marin avec son cabaret « Le Secret ».

A l'ouverture, les 30 et 31 mai, on a pu assister à deux créations majeures. Cyril Teste qui nous avait enchantés en 2022 avec sa « Mouette » poursuit son compagnonnage avec Tchekhov en proposant une adaptation libre de « Platonov », première pièce débridée de l'auteur russe. Le spectacle, baptisé « Sur l'autre rive », se double d'un film qui sera présenté cet automne sur Arte.

La grande soirée d'été donnée par Anna, veuve d'un général ruiné, prend la forme d'une « mégaparty » avec DJ lors de laquelle un Platonov hâbleur et désabusé vient jouer les trouble-fêtes… Les comédiens, entourés d'une trentaine de spectateurs figurants, chaloupent au son de tubes pop-rock. Ils sont filmés en gros plans dès qu'ils couvrent la musique de leurs répliques désenchantées. Jusqu'à cette fin partie dans laquelle Teste joue la carte du pur théâtre, transformant la fin du héros en vaudeville onirique et clownesque. Du grand art.

Théâtre régénéré

Le deuxième choc de ce début de Printemps est la fresque rétrofuturiste imaginée par Jean-François Sivadier. Son « Portrait de famille. Une histoire des Atrides » revisite le théâtre antique avec 14 jeunes interprètes issu(e)s de la promotion 2023 du Conservatoire de Paris. Dans un texte foisonnant, conjuguant tragique et comique, l'homme de théâtre remet au goût du jour le poème fondateur qui brocarde la folie des dieux et des hommes. De la brouille funeste entre Thyeste et Atrée à l'assassinat de Clytemnestre par son fils Oreste, l'épopée sanguinaire des Atrides est incarnée avec fougue et un naturel confondant par nos jeunes pousses, tour à tour dieux, déesses, héros, héroïnes. Entre rire et émotion, entre stand-up et monologue lyrique, le récit se déploie avec limpidité et résonne terriblement avec l'actualité : vision d'un monde guerrier qui se déchire depuis la nuit des temps. Ce théâtre ravivé, régénéré par Sivadier et ses jeunes étoiles du Conservatoire, augure bien du futur de nos scènes.



Lire les critiques complètes sur lesechos.fr/weekend



prospective

La science en embuscade

LA CHRONIQUE d'Aurélie Jean



Ces dernières années, les allocutions en apparence scientifiques mais dénuées de méthode et de savoirs précis se sont multipliées. Que ce soit des discours anti-vaccination durant la crise du Covid, des propos climato-sceptiques réguliers, ou encore une vision apocalyptique de l'intelligence artificielle, les occasions de lire et d'entendre n'importe quoi ne manquent malheureusement pas. Et pourtant, un travail de filtre sur les personnes à écouter et à lire permettrait d'éviter de tomber dans un écueil qui menace la science et ses acteurs, et de sortir de cette embuscade.

Inspiré du terme anglais « ambush marketing », qui décrit les techniques d'appropriation implicite illégale d'une image ou d'une signature d'une personne physique ou morale comme une personnalité publique ou une marque, la science en embuscade décrit une sorte de prise en otage des concepts scientifiques par des personnes inexpérimentées, voire non sachantes, au don oratoire jubilatoire qui charme leur auditoire. Leurs actions deviennent alors virales par leur propagation accélérée sur des plateformes comme les réseaux sociaux orientés algorithmiquement, ou dans le monde physique dans des médias traditionnels qui cherchent à faire du buzz. L'émotion spontanée déclenchée chez l'auditoire domine alors la raison pourtant fondamentale dans ce genre de situation.

En pratique, celui qui prend la science en embuscade va s'employer à manipuler des termes complexes sans les expliquer clairement, et à ne jamais – ou rarement – citer des scientifiques de la discipline, faisant croire qu'il est le premier – voire le seul – à affirmer une idée ou une analyse en particulier. Il va également quasi systématiquement se retenir d'affirmer ne pas pouvoir répondre à une question, laissant la place à une réponse sans contenance mais aux allures du chant d'une sirène qui nous envoûte. Enfin, il aura tendance à donner son avis au lieu d'articuler une pensée en ne différenciant pas sa sensibilité intellectuelle des savoirs et des consensus scientifiques.

Populisme scientifique

Assimilée à un certain populisme scientifique, cette méthode peut se révéler puissante pour persuader – et non convaincre – son auditoire par la manipulation de ses sentiments et de ses émotions. La difficulté chez la plupart des personnes non scientifiques à identifier ces personnages tient dans la même problématique que celle du ambush marketing : l'ambiguïté qui règne chez ceux et celles qui dominent par le verbe et non par le fond de leurs propos. Ce qui rend difficile d'argumenter avec – et a fortiori contre – eux, comme il est difficile de le faire avec des sophistes.

On doit se protéger en interrogeant en permanence ceux qui parlent et semblent détenir un argument d'autorité par leur simple présence dans le débat public. Mais aussi en interrogeant ceux qui relaient leurs dires dans la sphère publique ou privée, et ainsi souligner leur incapacité à traduire de façon intelligible un propos de facto sophiste… ce qui est souvent le signe d'une embuscade scientifique.

Aurélie Jean est docteure en sciences et entrepreneuse.



SUR LE **WEB**

L'INVENTION Quand les murs se transforment en radiateurs géants
A lire sur lesechos.fr/idees-debats/sciences-prospective

Newsletter sciences & prospective
Médecine, biologie, climatologie, espace, archéologie… Chaque samedi, un concentré d'expertise pour mieux comprendre le monde.
Abonnement gratuit sur lesechos.fr/newsletters

Dessin Maïlys Glaize pour « Les Echos »

PATRIMOINE // Le chantier de restauration de la cathédrale s'est doublé d'un grand chantier scientifique qui s'achève cette semaine. Il a révélé quelques secrets de l'édifice et promet de riches retombées.

Notre-Dame de Paris : un chantier miraculeux pour la science

Jacques Henno

« J'ai un pied dans le passé et un pied dans le futur », s'amuse Mylène Pardoen. Archéologue du paysage sonore, cette ingénieure de recherche au CNRS tente, dans le cadre du chantier de Notre-Dame de Paris, de reconstituer l'acoustique de la cathédrale avant l'incendie de 2019. Ses prises de son à l'intérieur du monument l'ont amenée à côtoyer les artisans d'aujourd'hui, devenus, selon leur propre expression, *« aveugles des oreilles »*.

« A l'intérieur de la nef, ils sont obligés de porter des protections auditives qui les empêchent d'entendre leur geste. Or, beaucoup travaillent à l'ouïe », explique-t-elle. Ainsi, les staffeurs qui reconstituent certaines frises de Notre-Dame savent « à l'oreille » combien ils enlèvent de matière. Grâce aux micros et aux casques de Mylène Pardoen, ils ont pu se réentendre au milieu du vacarme qui règne dans les échafaudages. Cela a donné l'idée à cette ancienne mécanicienne d'hélicoptère devenue scientifique de s'associer à l'Enise (Ecole nationale d'ingénieurs de Saint-Etienne) pour créer un jumeau numérique d'un artisan. Ce double permettra de former des jeunes en les plongeant, à l'aide d'un casque de réalité virtuelle et de gants à retour de force, dans un environnement complet de travail, y compris sonore.

Moyens exceptionnels

Mylène Pardoen n'est pas la seule chercheuse à s'être passionnée pour Notre-Dame. Au lendemain de l'incendie a démarré, parallèlement à la restauration, un chantier scientifique destiné à ausculter tout le bâtiment. Une aventure dont la fin proche (dès ce vendredi 7 juin les chercheurs n'auront plus accès au monument) soulève tristesse et nostalgie chez tous ceux interrogés, tant ils ont bénéficié de moyens exceptionnels.

Ce fut d'abord un incroyable travail d'équipe. *« Plus de 150 chercheurs ont dû apprendre à travailler ensemble, dans l'urgence, pour élaborer de nouvelles méthodes d'inventaire ou d'analyse »*, détaille Philippe Dillmann, co-coordinateur du chantier scientifique, piloté par le CNRS et le ministère de la Culture.

Ensuite, la catastrophe du 15 avril 2019 a permis aux chercheurs d'accéder à tous les recoins jusqu'alors cachés de la cathédrale. *« La disparition de la charpente a mis au jour des agrafes métalliques placées au Moyen Age au sommet des murs pour renforcer le bâtiment »*, poursuit Philippe Dillmann. *« Leur analyse a révélé qu'elles provenaient d'objets recyclés, une pratique donc bien ancrée à cette époque. Le métal lui-même provient de sites de production qui ne sont pas en Ile-de-France, ce qui montre la complexité des échanges économiques au XIIe et au XIIIe siècle »*, raconte-t-il.

Plomb espagnol

Autre surprise : *« L'analyse isotopique des poussières de plomb prélevées après l'incendie a révélé que les 450 tonnes achetées au XIXe siècle par Eugène Viollet-le-Duc pour la couverture et la flèche provenaient des terrils d'une mine remontant à l'époque romaine, dans le sud de l'Espagne »*, explique Sophie Ayrault, chimiste, spécialiste de la pollution au plomb et chercheuse au Laboratoire des sciences du climat et de l'environnement, rattaché à l'université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, au CNRS et au CEA.

Les technologies les plus modernes ont été mobilisées comme l'intelligence artificielle, des drones dotés de lasers pour dessiner la cathédrale en 3D, des radars pour évaluer l'épaisseur des voûtes, de l'analyse isotopique ou encore de la photogrammétrie, qui permet de reconstituer un objet en croisant des photos… *« L'IA a accéléré l'interprétation de l'analyse par faisceau d'ions des vitraux situés en baies hautes, recouverts d'épaisses croûtes noires »*, explique Astrid Tazzioli, qui réalise une thèse sur ce sujet, sous la direction de Claudine Loisel, coordinatrice du groupe de travail « Verre » du chantier scientifique.

Autre miracle scientifique : l'analyse isotopique des cernes des poutres tombées lors de l'incendie a permis d'établir une estimation du climat pendant la centaine d'années qu'a duré la pousse des chênes employés. *« N'en déplaise aux climatosceptiques qui mettaient en avant un réchauffement climatique d'origine naturelle au Moyen Age pour contester l'origine humaine du réchauffement actuel, le climat au XIIe siècle était relativement clément et moins chaud qu'aujourd'hui »*, précise Valérie Daux, du groupe de travail « Bois ».

Ecosystème numérique

Tous ces travaux de recherche sont assurés de passer à la postérité, puisque tout – absolument tout, y compris les sons captés par Mylène Pardoen – sera versé dans un « écosystème numérique », une sorte de maquette numérique de Notre-Dame développée par Livio De Luca et son équipe du laboratoire MAP de Marseille.

En cliquant par exemple sur la représentation numérique du dessus des voûtes de la cathédrale, on accède à leur état actuel, mais aussi à leur situation au lendemain de l'incendie, lorsqu'elles étaient jonchées de débris calcinés. En choisissant une poutre au hasard, parmi les centaines étudiées, on arrive à son image numérisée par un « robot scanner » spécialement développé pour Notre-Dame et à diverses informations, comme le rôle qu'elle jouait dans la charpente. Pour d'autres poutres, la base de données permet d'accéder aux coupes qu'elles ont subies afin de mesurer les cernes de ces bois datant du XIIe siècle et étudier notamment le climat de l'époque.

La quantité astronomique d'informations entrées dans cet « écosystème numérique » est telle que l'équipe de Livio De Luca a demandé à utiliser le supercalculateur Jean Zay du CNRS pour les exploiter ! Notre-Dame n'a pas fini de révéler ses secrets. ■

Les chiffres clés

- **50 équipes de recherche mobilisées.** Elles sont notamment issues du CNRS et du CEA.
- **8 groupes de travail.** Bois et charpente ; acoustique ; métal ; verre ; pierre et mortier, décor monumental ; structure ; numérique, émotion patrimoniale.
- **12 thèses de doctorat** ont été financées et réalisées autour des différents aspects de la recherche sur la cathédrale.

> « Les scientifiques ont eu accès à des milliers d'échantillons d'une charpente du Moyen Age. Or le bois agit comme un enregistreur du climat de l'époque pendant laquelle il a poussé. »
> JEAN-LUC DUPOUEY
> Chercheur à l'Inrae



Plus de 150 chercheurs ont travaillé sur le chantier de la cathédrale Notre-Dame de Paris. *Photo Eric Tschaen/RÉA*

Une tempête exceptionnelle au Moyen Age ?

Le projet « Casimodo » visait à exploiter ce qui restait de la charpente médiévale de la cathédrale, brûlée dans la nuit du 15 au 16 avril 2019. « Les scientifiques ont eu accès à des milliers d'échantillons d'une charpente du Moyen Age, s'enthousiasme Jean-Luc Dupouey, chercheur en écologie forestière à l'Inrae. Or, le bois agit comme un enregistreur du climat de l'époque pendant laquelle il a poussé. » L'étude des cernes – les anneaux de croissance – des poutres a déjà permis d'affirmer que les arbres dont elles sont issues avaient entre 60 et 160 ans au moment de leur coupe. « Plus surprenant, tous ces arbres portent le signe d'une reprise forte de leur croissance vers 1143, ce qui laisse supposer que beaucoup d'arbres concurrents sont morts autour d'eux, détaille Jean-Luc Dupouey. L'hypothèse la plus probable est celle d'une grande tempête qui, cette année-là, aurait décimé les forêts d'Ile-de-France. »

enquête



Malgré les coupures, la consommation énergétique en Egypte a crû de 5 % en 2023, atteignant un record historique de 175 térawattheures. *Photo Amir Makar/AFP*

L'Egypte au bord de la crise énergétique

MOYEN-ORIENT // A l'approche de l'été, les Egyptiens se préparent à un rationnement drastique de leur électricité. Les réserves déclinantes du pays en gaz naturel ne suffisent plus à satisfaire une demande en pleine croissance.

Justine Babin
— Correspondante au Caire

Trois tables, quelques figurines Power Rangers, des images 3D de personnages fantastiques aux murs… Au sein d'une villa cossue aménagée en espace de coworking, dans le centre-ville du Caire, le siège minimaliste de Phantasm Solutions tient sur une dizaine de mètres carrés. *« La plupart de nos collaborateurs travaillent de chez eux ; cela nous permet de recruter des talents un peu partout »*, explique Moustafa Magdy, le fondateur de cette start-up, spécialisée entre autres dans la production de jeux vidéo éducatifs pour des clients à l'étranger.

Ce mode d'organisation est toutefois devenu difficile à gérer depuis le début des coupures d'électricité quasi quotidiennes en Egypte à l'été 2023. *« Nous sommes équipés d'un générateur électrique pour assurer le relais ici, mais ce n'est pas le cas de nos équipes »*, commente l'entrepreneur. Les délestages peuvent durer deux heures par jour dans de grandes villes comme Le Caire et Alexandrie, avec des rotations d'horaire selon les quartiers. *« Nous avons parfois du mal à nous organiser et à respecter nos deadlines »*, déplore Moustafa Magdy. Le trentenaire n'est pas en mesure d'évaluer avec précision l'impact de ces coupures sur son chiffre d'affaires, mais il estime qu'elles ont pu lui faire perdre des opportunités. *« Difficile d'inspirer confiance à nos clients dans ces conditions »*, regrette-t-il.

Un rationnement qui s'éternise

Instauré l'été dernier, officiellement en raison de la hausse de la consommation liée aux températures élevées (souvent plus de 40 degrés), ce rationnement s'est pérennisé. Les sources d'énergie disponibles localement ne permettent plus de satisfaire la demande d'un marché en pleine croissance avec plus de 106 millions d'habitants.

Malgré les coupures, la consommation énergétique en Egypte a crû de 5 % en 2023, atteignant un record historique de 175 térawattheures. La consommation par habitant dans le pays reste cinq fois moins importante qu'en France ; toutefois, elle ne cesse d'augmenter : +67 % entre 2000 et 2021, selon l'Agence internationale de l'énergie. Face à ces besoins croissants, les ressources en énergie du pays ne permettent plus de faire face. La production locale de gaz naturel – le principal carburant des centrales thermiques qui fournissent environ 80 % de la production électrique du pays – a chuté de 11,5 % en 2023.

« On assiste à une baisse des niveaux de production, que ce soit au niveau des gisements anciens ou, plus grave encore, à Zohr, où Eni rencontre des difficultés techniques liées à l'infiltration d'eau », explique Mona Sukkarieh, consultante en risques politiques et cofondatrice de Middle East Strategic Perspectives.

Découvert en 2015 par la compagnie pétrolière italienne, cet énorme gisement, au départ présenté comme *« la plus grande découverte de gaz en Méditerranée orientale »*, se révèle par ailleurs moins prolifique qu'espéré. Initialement estimées à 850 bcm (milliards de mètres cubes), les réserves prouvées, sept ans après sa mise en service, ne dépassent toujours pas les 300 bcm.

En parallèle, et bien que cette découverte ait permis à l'Egypte d'atteindre l'autosuffisance énergétique en 2018, *« les nouveaux succès en matière d'exploration restent modestes »*, estime Mona Sukkarieh. *« Peu de nouveaux volumes viendront s'ajouter à la production actuelle dans les deux prochaines années, y compris ceux provenant du gisement de Nargis qui devrait être mis en production d'ici début 2026, ce qui ne permettra pas de répondre à la demande domestique. »*

Pour tenter d'inverser ou du moins de freiner la tendance, le ministre du Pétrole et des Ressources minérales, Tarek Al Moulla, a annoncé de nombreux nouveaux forages exploratoires. Il veut aussi augmenter de 25 % les investissements étrangers dans le secteur, à 7,5 milliards de dollars (6,9 milliards d'euros) pour la prochaine année fiscale, sans préciser comment. Signe du vent qui commence à tourner, cet ancien haut responsable de la compagnie pétrolière américaine Chevron, nommé ministre juste après la découverte de Zohr, essuie désormais des critiques dans la presse locale, fait rare dans un pays où la liberté d'expression est bâillonnée. Après avoir touché du doigt son rêve de devenir un « hub énergétique », devenant exportatrice nette de gaz en 2019, l'Egypte a donc été contrainte de freiner brutalement ces échanges, pourtant sources de précieuses devises étrangères. La valeur des exportations de gaz naturel a ainsi chuté de 70 % en 2023 par rapport à l'année précédente. Ces transactions, à destination principalement de la Turquie et de l'Espagne, ont plafonné à 2,5 milliards de dollars l'année dernière. Depuis début mai, elles sont même complètement suspendues, selon des sources officielles, alors que le mercure commence à monter à l'approche de l'été.

> « Peu de nouveaux volumes viendront s'ajouter à la production actuelle dans les deux prochaines années. »
> **MONA SUKKARIEH**
> Cofondatrice de Middle East Strategic Perspectives

Première centrale nucléaire

L'Union européenne voit quant à elle s'éloigner une occasion de diversifier ses sources d'approvisionnement en énergie, loin des combustibles fossiles russes. L'UE avait en effet signé en 2022 un accord de principe avec l'Egypte et Israël, marquant sa volonté d'acheter davantage de gaz naturel liquéfié (GNL) en provenance des deux pays. Du gaz israélien est en effet importé par l'Egypte depuis 2020, grâce à un gazoduc sous-marin reliant les villes israélienne et égyptienne d'Ashkelon et Al Arish. En dépit de leur suspension temporaire après les attaques du Hamas, ces achats ont atteint un volume record en 2023 de 8,5 milliards de mètres cubes. *« Ces importations ont atteint leur maximum car elles sont de facto plafonnées par les contraintes au niveau de l'infrastructure »*, précise toutefois Mona Sukkarieh.

Le développement d'énergies alternatives renouvelables produites localement est, en parallèle, assez lent par rapport aux objectifs fixés. L'hydraulique, l'éolien et le solaire représentent environ 12 % de la production d'électricité dans le pays, bien loin des 42 % que déclare vouloir atteindre le régime du maréchal Abdel Fattah Al Sissi d'ici à 2030. *« Beaucoup de protocoles d'entente ont été signés avec des entreprises lors de la COP27 à Charm el-Cheikh, mais la mise en pratique est plus compliquée »*, pointe Mona Sukkarieh. Plusieurs obstacles conjoncturels ont en particulier pénalisé le développement du secteur, dont la rupture des chaînes mondiales d'approvisionnement et la flambée des prix des matières premières pendant le Covid. La crise de liquidités en devises dans le pays à partir de la guerre en Ukraine en 2022 et, enfin, le climat de méfiance des investisseurs dans la région en raison de la contre-offensive israélienne dans la bande de Gaza voisine pèsent aussi.

> « Personne n'est en mesure de nous dire combien de temps ces coupures vont durer ; on a l'impression qu'il n'y a pas de plan. »
> **MOUSTAFA MAGDY**
> Entrepreneur et directeur de Phantasm Solutions

« Outre la difficulté technique de tels projets, obtenir des financements est le principal défi. Ces projets complexes nécessitent des investissements importants et tout le monde doit pouvoir s'y retrouver entre les développeurs, les investisseurs et EETC, l'entreprise d'Etat qui achète l'électricité », explique François-Xavier Boul, directeur général des activités renouvelables d'Engie dans la région Afrique, Moyen-Orient, Asie (Amea).

A la tête d'un consortium composé de l'entreprise égyptienne Orascom Construction et des japonais Toyota Tsusho Corporation et Eurus Energy Holdings Corporation, l'entreprise française pilote deux projets éoliens dans le pays. Pour le lancement du projet « Gulf of Suez 2 », prévoyant l'installation d'une capacité de 500 MW près de la mer Rouge, le groupe d'entreprises est parvenu, fin mars 2023, à finaliser le bouclage financier de prêts d'un montant d'environ 500 millions de dollars, dont 240 millions de la Japan Bank for International Cooperation (JBIC) et 100 millions de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). *« A trois, on s'apporte une force qui permet de développer de façon disciplinée et efficace, puis de lever des fonds même dans des périodes plus difficiles »*, veut croire François-Xavier Boul. Cette alliance sera à nouveau prochainement jaugée par les investisseurs pour un troisième projet beaucoup plus vaste, d'une capacité de 3 GW, encore au stade des études de faisabilité techniques. L'Egypte compte enfin, d'ici à 2028, sur la mise en route de l'un des quatre réacteurs de sa toute première centrale nucléaire, à Al Dabaa, sur sa côte nord. Le projet, construit et financé par la société d'Etat russe Rosatom, après un accord en 2015, apportera à terme une capacité de 4,8 GW.

En attendant, le pays est de nouveau dépendant de l'étranger pour assurer ses besoins grandissant en énergie. Au moins deux cargos de GNL avaient été commandés en avril avec pour livraison immédiate au terminal de regazéification voisin d'Aqaba, en Jordanie, selon la plateforme d'information spécialisée S&P Global Commodity Insight. Trois cargaisons de GNL par mois devraient par la suite être commandées entre juillet et octobre, permettant chacune de faire fonctionner les centrales électriques pendant dix jours, pour un coût mensuel de 120 millions de dollars, selon une source du ministère de l'Electricité au média « Asharq Business ». Un terminal de regazéification de l'entreprise norvégienne Hoegh LNG sera par ailleurs amarré à Ain Sokhna, au large des côtes égyptiennes, pour les réceptionner à partir de juin et jusqu'en février 2026. Le coût de la structure s'élève à 90 millions de dollars par an, selon une source du ministère du Pétrole à la chaîne « CNN ».

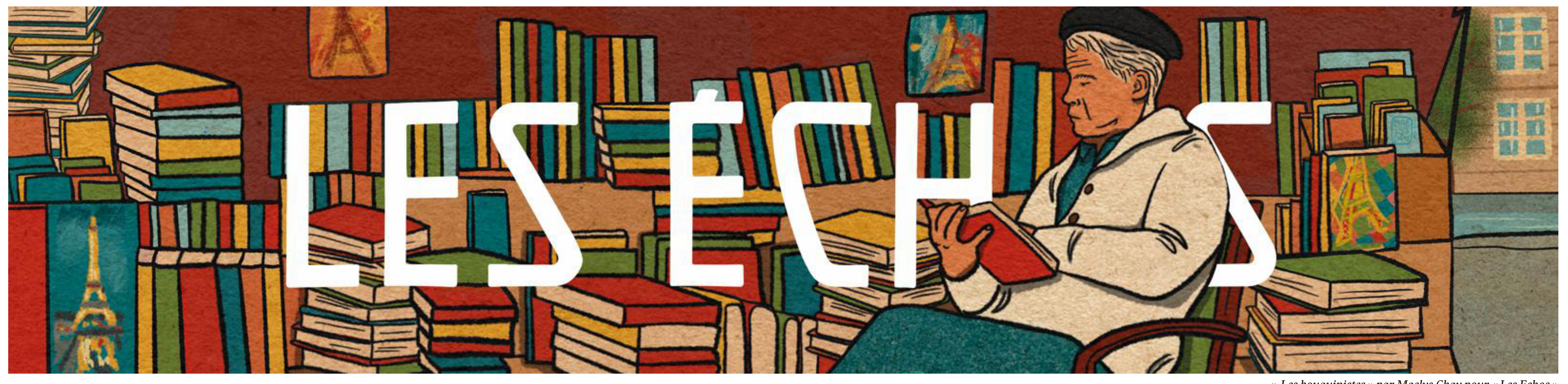
Menace sur les finances du pays

Des frais importants, particulièrement s'ils devaient se prolonger dans le temps – comme le suggère la location d'un terminal de regazéification pour les neuf prochains mois – bien au-delà de l'été. Avec le manque à gagner pour l'Egypte de la suspension de ses propres exportations de GNL, ce début de crise énergétique représente une menace directe pour les finances du pays.

En manque de liquidités en devises depuis 2022, Le Caire a été sauvé in extremis en février par un méga investissement de 35 milliards de dollars du fonds souverain émirati ADQ ainsi que par le déblocage en mars d'une aide financière supplémentaire de 8 milliards de dollars du FMI. L'Union européenne a quant à elle promis une assistance de 5 milliards d'euros, dont 4 milliards doivent encore être approuvés par le Parlement européen. Cependant, en l'absence de réformes structurelles suffisantes, la reprise reste pour l'instant fragile.

Les coupures ont aussi un lourd impact économique et social. *« Les infrastructures jugées vitales comme les hôpitaux sont épargnées, mais il faut rappeler que la survie du secteur privé est tout aussi importante ; nous faisons partie des entreprises qui contribuent à faire entrer des devises dans le pays »*, alerte l'entrepreneur Moustafa Magdy. Le ministre de l'Electricité, Mohamed Chaker, qui n'a pas non plus donné suite à une demande d'interview, a déclaré fin mai espérer mettre un terme aux coupures avant la fin de l'année ; une date butoir déjà plusieurs fois repoussée. *« Personne n'est en mesure de nous dire exactement combien de temps cela va durer ; on a l'impression qu'il n'y a pas de plan. »*


Lire nos informations
Page 7



« Les bouquinistes » par Maelys Chay pour « Les Echos »



L'ÉDITORIAL
DES « ÉCHOS »

L'inflation, c'est maintenant !

Ne pas se fier aux apparences. La stabilisation de l'inflation à 2,2 % en France au mois de mai, saluée par le gouvernement, n'est pas interprétée de la même manière par certains experts européens. L'indice des prix à la consommation harmonisé (IPCH) a en effet rebondi à 2,7 % et d'autres économies, comme l'Allemagne et l'Espagne, donnent des signes de fièvre. Alors qui croire entre Bruno Le Maire qui expliquait, il y a une semaine, que *« l'inflation est derrière nous »* et Emmanuel Macron qui affirmait, il y a 15 jours, dans un entretien à « L'Express » que nous rentrions *« dans un monde structurellement plus inflationniste » ?*

La brusque remontée des tarifs du fret maritime (multipliés par trois depuis la fin 2023), et donc du prix des biens importés, ressuscite le spectre d'une inflation rampante, imprévisible et, au final, endémique.

Par **Christophe Jakubyszyn**

Le ralentissement des prix risque d'être contrecarré à court terme par la remontée des tarifs du fret maritime.

Si on ajoute le niveau de prix des hydrocarbures (en particulier du gaz), la flambée de certaines matières premières, comme le cuivre, et la bonne tenue des salaires, les perspectives d'évolution de l'inflation ne sont guère optimistes à court terme. De quoi provoquer un certain trouble autour de la table du Conseil des gouverneurs de la Banque centrale européenne qui nous avait promis, pour ce jeudi, une première baisse de taux, après les 10 hausses consécutives amorcées en juillet 2022. Il est peu probable que la BCE se dédise, mais il est peu probable aussi qu'elle s'engage formellement sur de nouvelles baisses dans les prochains mois.

Outre les aléas géopolitiques, la décarbonation de l'économie impliquera des investissements colossaux et la mise à l'arrêt d'équipements industriels encore opérationnels. La relocalisation d'une partie de l'outil productif, au nom de la souveraineté, nous privera d'une partie des avantages comparatifs. Autant dire que le monde qui vient sera plus cher. Durablement.

Dès lors, il y a lieu de s'y préparer et d'anticiper cette économie dispendieuse. D'abord en travaillant plus et en misant sur l'intelligence artificielle pour faire exploser la productivité. Ensuite en poursuivant une forme de frugalité des citoyens et des entreprises, comme on l'a vu avec la baisse de la consommation d'électricité et d'eau en 2023. Travailler plus et consommer moins et mieux : ça ne constitue pas un programme politique très vendeur… mais ça pourrait faire un bon kit de survie pour notre économie !

Lire nos informations
Page 19

Les Echos

« Les titres de 18h »

Chaque soir, les articles qui font la une de l'actualité pour ne rien rater des titres de la journée.

newsletters.lesechos.fr



DERNIÈRE **HEURE**

Cercueils à la tour Eiffel : l'enquête progresse

INGÉRENCE ÉTRANGÈRE – Les trois hommes soupçonnés d'avoir déposé des cercueils samedi au pied de la tour Eiffel étaient présentés lundi à un juge d'instruction en vue de leur mise en examen, et l'un d'eux a eu un lien avec un protagoniste d'une précédente affaire d'ingérence étrangère, celle des « mains rouges » taguées sur le Mémorial de la Shoah à Paris. Le parquet a requis la mise en examen des trois suspects pour *« violences avec préméditation »*, a précisé le parquet de Paris.

Nouvelle-Calédonie : 5.000 emplois directs perdus

OUTRE-MER – Quelque 5.000 personnes ont perdu leur emploi après les récentes émeutes en Nouvelle-Calédonie, a indiqué lundi le président de la chambre de commerce et d'industrie (CCI) locale, qui estime à 15.000 le nombre de Calédoniens qui devront être déclarés au chômage partiel. *« On a 5.000 pertes d'emplois directs, mais on estime à 7.000 les emplois directs et indirects qui sont perdus »*, a déclaré sur Franceinfo David Guyenne. De nombreux commerces ont été détruits, incendiés ou pillés.

Iran : 80 candidats en course pour la présidentielle

MOYEN-ORIENT – Près de 80 Iraniens ont enregistré leur candidature pour la présidentielle qui se tiendra le 28 juin après la mort accidentelle du président Ebrahim Raïssi, mais un grand nombre d'entre eux risquent d'être disqualifiés d'ici à l'ouverture de la campagne. Davantage de personnalités conservatrices, voire ultraconservatrices, que modérées, quelques religieux de second rang et quatre femmes sont entrés dans la course, selon le décompte établi lundi par les médias officiels.

Sommet sur l'Ukraine : Kamala Harris viendra

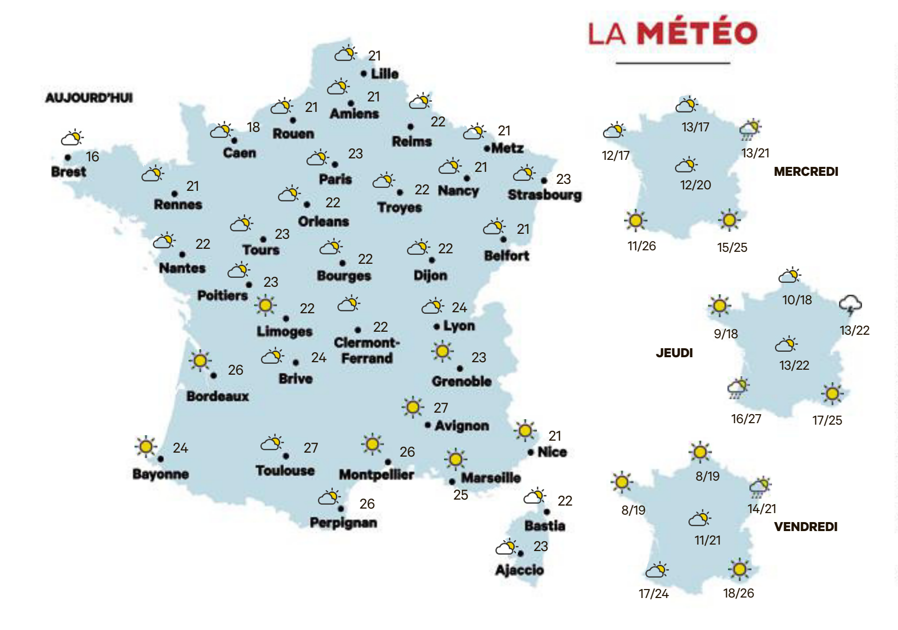
DIPLOMATIE– La vice-présidente américaine Kamala Harris se rendra le 15 juin à Lucerne en Suisse pour participer à la Conférence sur la paix en Ukraine. Elle représentera les Etats-Unis, premier soutien militaire de l'Ukraine, avec le conseiller à la sécurité nationale, Jake Sullivan. Plus d'une centaine de pays et d'organisations se sont engagés à participer à ce sommet en Suisse auquel la Russie n'est pas invitée. La Chine a elle estimé qu'il lui serait « difficile » d'y participer si Moscou n'était pas convié.

LA PHOTO **DU JOUR**



80E ANNIVERSAIRE DU DÉBARQUEMENT EN NORMANDIE Des vétérans américains ayant participé à la bataille de Normandie en 1944 ont été accueillis en héros à leur arrivée en France, comme ici à Deauville, lundi. Accompagnés de leurs proches, ces anciens militaires, pour beaucoup centenaires, vont participer à plusieurs festivités liées aux 80 ans du débarquement, dont une cérémonie à Pegasus Bridge, mercredi, ou encore un défilé à Carentan, samedi. *Photo Lou Benoist/AFP*

LA **MÉTÉO**



AILLEURS	CE JOUR	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI
AMSTERDAM	13/20	11/15	9/16	10/17	12/16
ATHÈNES	22/35	24/35	23/31	21/29	20/30
BERLIN	13/22	14/19	12/20	13/22	13/21
BRUXELLES	12/21	13/17	9/18	8/18	10/18
DUBAI	29/38	30/38	29/39	30/40	30/40
FRANCFORT	10/22	15/20	13/22	14/22	13/21
HONGKONG	23/25	23/26	24/28	24/28	25/29
ISTANBUL	20/30	21/29	19/24	19/24	18/25
LONDRES	15/19	9/17	8/17	9/17	9/17
MADRID	17/31	19/33	20/34	21/32	18/23
MILAN	15/24	16/27	17/27	18/28	19/27
MOSCOU	14/21	16/26	17/24	17/25	15/24
NEW YORK	18/25	18/24	19/21	18/24	17/23
RIO DE JANEIRO	18/24	19/24	16/26	16/27	16/28
SAN FRANCISCO	13/28	15/27	13/23	11/20	12/23
SHANGHAI	20/27	20/22	18/22	19/25	22/25
SINGAPOUR	26/31	26/32	26/30	26/31	26/31
SYDNEY	8/16	7/16	9/16	12/15	11/15
TOKYO	17/24	16/25	17/25	18/25	17/26
TORONTO	15/25	17/24	18/22	14/17	12/18
ZURICH	11/23	14/22	12/23	15/21	16/19

avec 





STAR DAYS

Profitez de nos offres
Jusqu'au 30 juin*



Mercedes-Benz

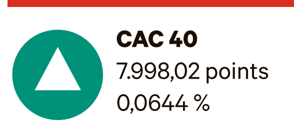


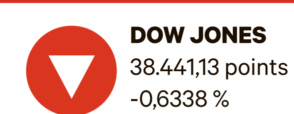
A 12 g CO_2/km
B
C
D
E
F
G

*Voir nos offres sur www.mercedes-benz.fr à partir du 01/06/24. Ouverture le dimanche selon autorisation préfectorale. Données WLTP cycle mixte au 07/05/24 selon homologation en Allemagne conformément à la réglementation en vigueur du GLC 300 e Hybride Rechargeable : **Consommation : 0,5-0,7 L/100 km. Autonomie électrique : 119-132 km.** Star Days = Journées étoilées. Mercedes-Benz France - RCS Versailles 622 044 287.

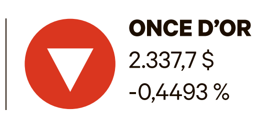
Pour les trajets courts, privilégiez la marche ou le vélo. #SeDéplacerMoinsPolluer

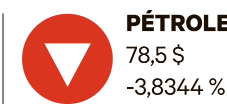
Les Echos
Entreprises & Marchés


CAC 40
7.998,02 points
0,0644 %


DOW JONES
38.441,13 points
-0,6338 %

EURO/DOLLAR
1,0887 $
0,3336 %


ONCE D'OR
2.337,7 $
-0,4493 %


PÉTROLE (BRENT)
78,5 $
-3,8344 %

Mardi 4 juin 2024
www.lesechos.fr

DEVISES | **EUR/GBP** 0,8516 | **EUR/JPY** 169,93 | **EUR/CHF** 0,9749 | **GBP/USD** 1,2784 | **USD/JPY** 156,105 | **USD/CHF** 0,8957 **TAUX** | **€STER** 3,892 | **EURIBOR 3 MOIS** 3,785 | **OAT 10 ANS** 3,1383 | **T-BONDS 10 ANS** 4,5009

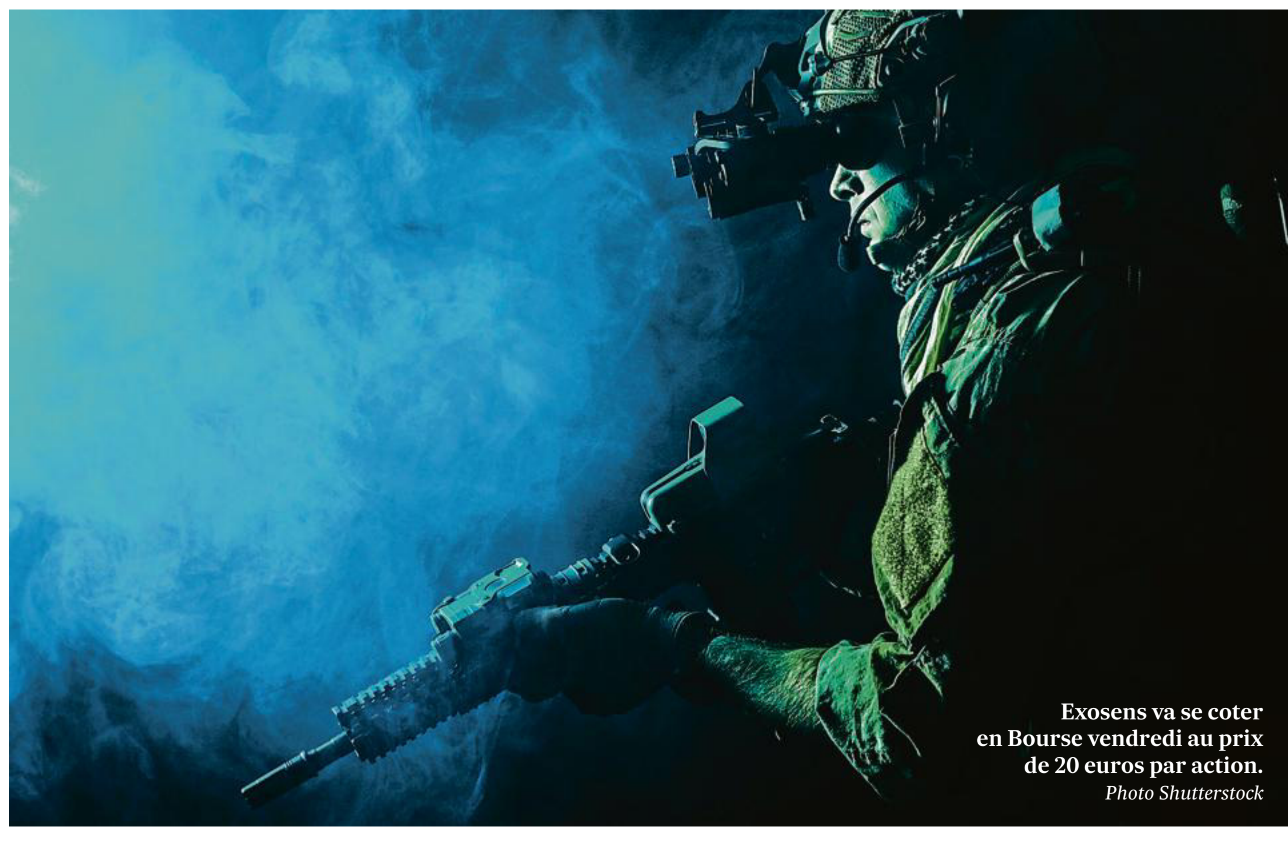
L'ex-Photonis se valorise plus d'un milliard d'euros en Bourse

DÉFENSE

Anne Drif

La Bourse de Paris applaudit à l'arrivée des pépites de la défense. Proie disputée des industriels américains mais repoussée il y a quatre ans par Safran, Thales et la majorité des fonds de private equity français et européens, le spécialiste de la vision nocturne Exosens (ex-Photonis) fera son entrée vendredi par la grande porte au prix de 20 euros par action. Soit une valorisation de plus d'un milliard d'euros.

En une heure lundi matin, le livre d'ordres de 300 millions d'euros présenté aux investisseurs par placement privé était déjà rempli. Au passage, le holding HLD, le repreneur de dernier recours de l'ex-Photonis après le véto du ministère des Armées à l'américain Teledyne, réalise une belle transaction. La société d'investissement de Jean-Bernard Lafonta avait offert 370 millions d'euros – contre 507 millions d'euros mis sur la table par l'industriel américain. Aujourd'hui, il multiplie sa mise par 2,7.


Exosens va se coter en Bourse vendredi au prix de 20 euros par action. *Photo Shutterstock*

Bpifrance et CDC actionnaires, aux côtés d'Anglo-saxons

HLD ne se désengage pas tout à fait. Il restera majoritaire à plus de 58 % de la pépite de 319 millions d'euros, aux côtés de nouveaux investisseurs « cornerstone ». Les français Bpifrance (4,6 %) et CDC Tech Premium (2,95 %) viennent conforter l'ancrage tricolore en entrant au capital, suivis de deux investisseurs anglo-saxons : le britannique Janus Henderson (2,7 %) et l'Américain WCM (2,95 %). Exosens a encore de la valeur en réserve au regard des très grands joueurs américains comme Teledyne. Le groupe de Thousand Oaks en Californie, qui pèse quelque 18 milliards de dollars en Bourse, se valorise environ 16 fois son Ebitda.

Acquisitions, croissance, investissement et croissance dans le secteur civil… Exosens multiplie les promesses. Le dirigeant d'Exosens, qui a doublé le chiffre d'affaires avec le soutien de HLD, anticipe une croissance de 30 % cette année. D'ici à 2027, il veut encore le doubler. La dette nette générée par l'opération LBO, elle, devrait être ramenée à moins de deux fois l'Ebitda.

Depuis qu'elle a échappé à Teledyne, la pépite a conduit pas moins de 5 acquisitions dans les caméras infrarouges pour l'industrie (le belge Xenics), les tubes intensificateurs pour la détection de départ de missiles ou de microdécharges électriques (l'allemand ProxiVision), la détection de fuites de méthane (le canadien Telops), la fabrication de détecteurs de particules (l'israélien El-Mul) ou encore – l'opération est en cours – le nucléaire.

Exosens se focalise sur trois marchés de composants technologiques critiques : l'amplification utile au secteur de la défense et à la surveillance, mais aussi la détection et l'imagerie tournées vers les secteurs de la santé, le nucléaire ou les énergies renouvelables. Ses capteurs de haute technologie sont codéveloppés avec ses clients industriels comme Thales, Framatome, le CEA, le japonais Hitachi ou encore l'allemand Hensoldt et l'américain Agilent ; et ses relations avec ses dix premiers clients s'étalent entre 10 et 21 ans, met en avant le CEO Jérôme Cerisier. De quoi lui assurer des parts de marché durables et confortables, de 24 % dans la détection et jusqu'à 71 % dans l'intensification de lumière. Et préparer le terrain, après l'entrée d'Exosens en Bourse, au lancement à l'automne d'une future plateforme de mise en relation entre les scale-up et PME de la défense et les investisseurs, sous l'impulsion du cluster Eden affilié aux industriels de l'armement terrestre, le GICAT.



Lire « Crible »
Page 34

Audiences télé : CNews dépasse BFMTV pour la première fois

AUDIOVISUEL

Stéphane Loignon

C'est un petit tremblement de terre dans l'univers des chaînes d'information. Pour la première fois sur un mois complet, CNews se classe première de cette catégorie, avec 2,8 % de part d'audience sur les 4 ans et plus en mai, selon des chiffres Médiamétrie transmis par la chaîne, devant BFMTV avec 2,7 %. Suivent LCI un point derrière (1,7 %) et Franceinfo deux points derrière (0,7 %).

CNews égale ainsi son record mensuel historique sur les 4 ans et plus et revendique la plus forte progression toutes chaînes confondues sur les 4 ans et plus. « *Nous sommes passés de 0,6 % d'audience en 2017 à 2,8 % aujourd'hui, nous avons presque quintuplé l'audience. Je crois qu'une progression si rapide est une première pour une chaîne de télévision* », se félicite Serge Nedjar, le directeur général de CNews.

8,2 millions de téléspectateurs

En moyenne, plus de 8,2 millions de téléspectateurs quotidiens ont regardé CNews en mai, selon la chaîne du groupe Vivendi. Sur ce plan, c'est moins toutefois que BFMTV, qui revendique 12,1 millions de téléspectateurs chaque jour (+10 % par rapport à mai 2023). BFMTV reste par ailleurs largement dominante sur la cible des 25-49 ans, prisée des publicitaires, avec 2,9 % de part d'audience, contre 1,4 % pour CNews. Chacune des deux chaînes se présente désormais comme la première chaîne d'information de France, CNews en s'appuyant sur le critère de la part d'audience, BFMTV sur celui du nombre moyen de téléspectateurs journaliers. BFMTV indique aussi dans un communiqué être la première « *marque d'info* » en France, en incluant le replay (48,4 millions de téléspectateurs mensuels, contre 37,1 millions pour CNews).

Cela faisait plusieurs mois que CNews talonnait sa rivale du groupe Altice Media, en cours de rachat par CMA CGM. Les deux chaînes avaient déjà fait jeu égal en part d'audience en décembre 2023 et en mars dernier. Le mois de mai aura donc permis à CNews de faire la différence. Elle a notamment réussi une journée qu'elle qualifie d'« historique » jeudi 30 mai, avec de très bons scores lors du débat des Européennes, se classant même devant France 2 en soirée, avec plus de 800.000 spectateurs de moyenne entre 21h et 23 h 44.

CNews vise l'équilibre en 2024

Préparant sa contre-offensive, BFMTV a récemment annoncé le recrutement d'Eric Brunet, en provenance de LCI, qui animera la saison prochaine une émission d'information et de débat sur la tranche 20h-22h du lundi au jeudi. Un horaire où officie cette saison Pascal Praud sur CNews.

BFMTV et CNews, qui a été visée par plusieurs interventions, mises en demeure, mises en garde et sanctions de l'Arcom ces dernières années, présenteront en juillet leur dossier au gendarme de l'audiovisuel pour le renouvellement de leurs fréquences TNT. CNews, dont les budgets publicitaires sont en progression et qui a pour but d'être au moins à l'équilibre sur l'année 2024, selon Serge Nedjar, s'affiche confiante. « *Le public nous plébiscite, nous n'imaginons pas que notre fréquence ne soit pas renouvelée par l'Arcom* », indique-t-il. ■

Ces agences de communication qui règnent auprès des patrons du CAC

COMMUNICATION Sous l'effet de changements générationnels et sociétaux, le discret marché français de la communication « d'influence », ou du conseil stratégique aux grands dirigeants, est en pleine recomposition. Initialement dominé par deux boutiques – Image 7 et DGM – et les réseaux mondiaux Havas et Publicis Consultants, il compte aujourd'hui une dizaine d'agences capables d'être proches des grands patrons. Géants mondiaux, boutiques historiques et acteurs émergents rivalisent pour se placer au premier rang du pouvoir. **// PAGE 24**

La réélection de Modi porte la Bourse indienne à de nouveaux sommets

BOURSE La Bourse indienne n'a pas attendu les résultats définitifs des élections législatives pour s'enthousiasmer. Les premiers sondages de sortie des urnes indiquant que le Bharatiya Janata Party (BJP) de Narendra Modi devait l'emporter haut la main, le Nifty 50, qui regroupe les 50 premières capitalisations du pays, a gagné 3,25 % lundi. La perspective de la réélection de Narendra Modi a porté les titres des grands conglomérats privés du pays. La capitalisation totale du groupe Adani a gonflé de 20 milliards de dollars. **// PAGE 30**

LES ENTREPRISES CITÉES

Football : l'avenir des Verts s'écrira depuis Toronto

SPORT

Yann Duvert

Le peuple vert a le sourire, au lendemain du match nul de l'AS Saint-Etienne face au FC Metz qui lui a permis d'assurer sa remontée en Ligue 1. C'est donc sur cette note positive que les propriétaires du club, Bernard Caïazzo et Roland Romeyer, vont passer la main, après plus de 20 ans à sa tête. Lundi, sa prise de contrôle par le canadien Kilmer Sports Venture a été officialisée, ce dernier devant « *l'unique actionnaire* » de l'ASSE, selon un communiqué. Les deux parties étaient en négociations exclusives depuis plusieurs semaines.

Kilmer Sports est une filiale du groupe Kilmer, le family office du magnat canadien Larry Tanenbaum. Ses investissements se concentrent principalement sur l'immobilier mais il possède aussi des participations dans d'autres entreprises, à l'image de Coca-Cola Canada Bottling, un embouteilleur franchisé pour le compte du géant des sodas. Les activités de Kilmer Sports, quant à elles, sont essentiellement basées à Toronto. L'entreprise possède de nombreuses franchises sportives, dans différentes disciplines. Parmi les plus connues figurent les Toronto Raptors, qui évoluent en NBA, ou les Maple Leafs (NHL, la ligue américaine de hockey sur glace). En 2026, elle prendra la tête d'une franchise de basket féminin (WNBA).

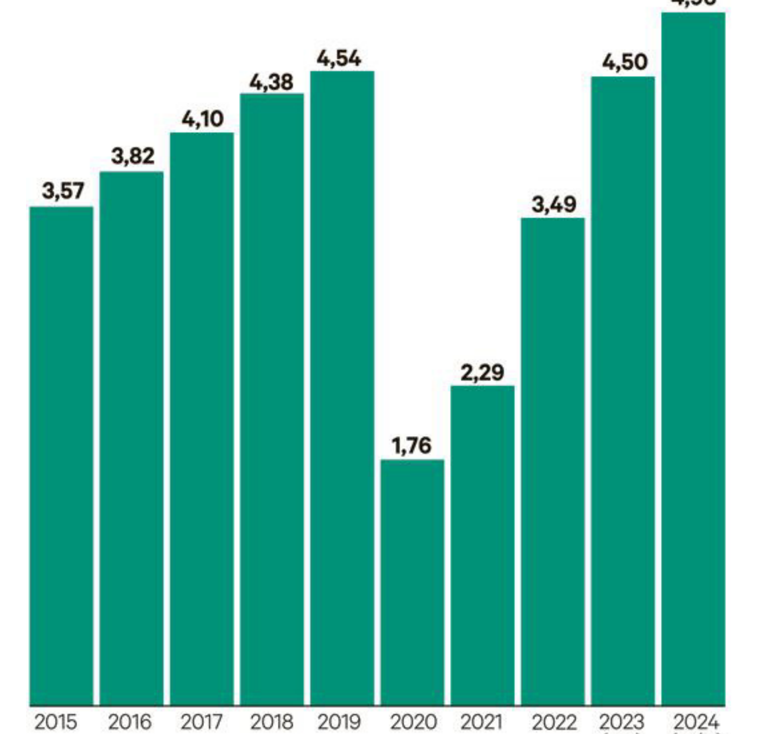
Investissement à long terme

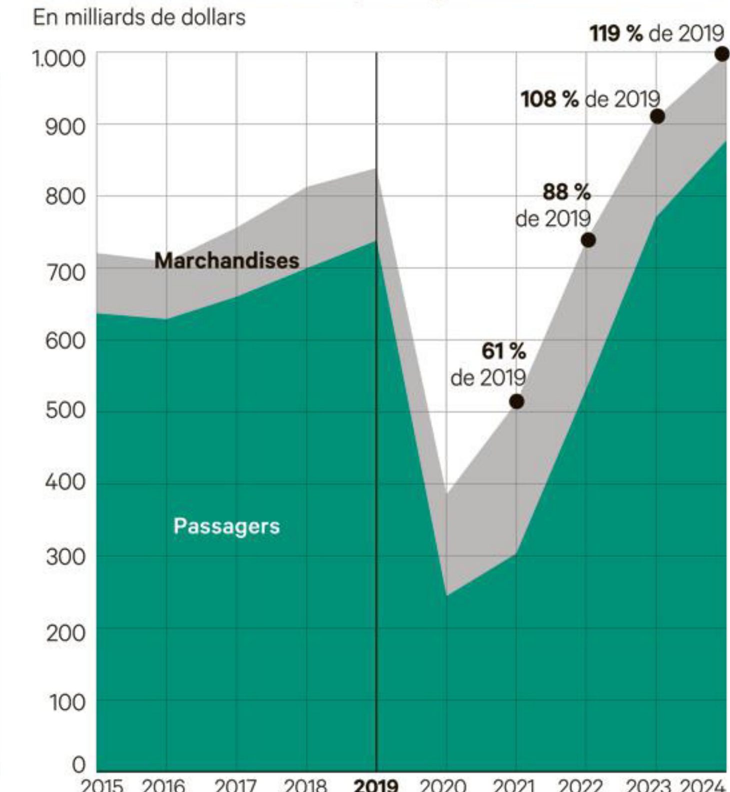
L'AS Saint-Etienne ne sera pas son premier investissement dans le « soccer » puisqu'elle est déjà à la tête du Toronto FC, en MLS. L'acquisition du club forézien constituera en revanche sa première incursion en Europe. Alors que les investisseurs étrangers ont connu des fortunes diverses après avoir repris des clubs français, Kilmer « *sera là sur le long terme, ce n'est absolument pas un fonds qui va prendre un ticket pour sortir dans trois ans* », veut croire un bon connaisseur de l'entreprise. Contrairement à sa stratégie au Canada, « *ce n'est pas non plus un modèle basé sur la multipropriété, il n'y a pas l'ambition de créer des liens avec ses autres franchises* », poursuit-il.

Le directeur général de Kilmer Sports, Ivan Gazidis, devrait de son côté devenir le nouveau patron de l'ASSE. Passé par Arsenal et par l'AC Milan, qu'il a dirigé, il est familier du football européen. De quoi nourrir les espoirs des supporters stéphanois, qui retrouvent des ambitions en même temps que la première division. ■

Le transport aérien mondial n'arrive plus à répondre à une demande insatiable

● Les compagnies aériennes internationales réunies à Dubaï affichent un trafic et des bénéfices record.
● Mais les retards de livraison d'avion entravent la croissance et le manque de carburant d'aviation durable freine la réduction des émissions de CO_2.





« LES ECHOS » / SOURCE : IATA

AÉRIEN

Bruno Trévidic (à Dubaï)

Le transport aérien n'a plus de problème de demande – le trafic mondial devrait approcher les 5 milliards de passagers cette année –, mais il est désormais confronté à un sérieux problème d'offre. Les compagnies aériennes manquent d'avions neufs, de pièces détachées pour la maintenance, de créneaux dans les principaux aéroports, notamment en Europe, et de carburant d'aviation durable pour réduire leurs émissions de CO_2.

Les représentants des compagnies aériennes, réunis lundi à Dubaï pour l'assemblée générale annuelle de l'Association des compagnies aériennes internationales (Iata), disent tous la même chose. Alors que la croissance du trafic est repartie à un rythme supérieur à celle d'avant-Covid, les moyens leur manquent pour pouvoir satisfaire cette demande.

Ce n'est pas un problème d'argent. Avec le retour en masse des passagers, les tarifs aériens et les bénéfices des compagnies aériennes se sont envolés depuis deux ans. Pour 2024, l'Iata a encore revu à la hausse sa prévision de bénéfices et table désormais sur un bénéfice net record de 30,5 milliards de dollars, contre 27,4 milliards en 2023. Leur chiffre d'affaires cumulé, en hausse de 9,7 % sur un an, devrait frôler, pour la première fois, les mille milliards de dollars, pour un trafic mondial jamais-vu, de 4,96 milliards de passagers.

Ce n'est pas plus un manque d'anticipation. Les commandes d'avions neufs atteignent aussi des niveaux record, avec plus de 15.000 avions à livrer pour Airbus et Boeing. Le problème le plus immédiat est celui des retards de livraison. *« C'est un sujet de frustration pour tous les dirigeants de compagnies aériennes*, souligne le directeur de l'Iata, Willie Walsh. *Cela oblige les compagnies à reporter des ouvertures de lignes et à conserver ou à remettre en service des avions anciens. Et cette situation devrait se prolonger jusqu'en 2025, voire 2026 »*, estime-t-il.

Aux problèmes de production des deux avionneurs, eux-mêmes pénalisés par les retards de leurs sous-traitants, se sont ajoutés les soucis de qualité de Boeing, qui a dû interrompre la remontée en cadence de sa production. Mais aussi les problèmes de moteurs Pratt & Whitney du côté d'Airbus, qui ont nécessité l'envoi en révision de 500 A320neo. Résultat, alors que le trafic a presque retrouvé son niveau de 2019, il manquerait environ 13 % de la flotte.

Ces retards concernent aussi bien les avions moyen-courriers, comme les Airbus A320 et les Boeing 737, que les gros-porteurs long-courriers et ne se limitent pas aux livraisons d'avions neufs. Ainsi chez Air France, les principales difficultés sont liées à l'indisponibilité ou aux retards de livraison de certaines pièces détachées pour les équipements de cabine. Notamment ceux en provenance de Safran et de Collins.

Tendances protectionnistes

Certains avions d'Air France se retrouvent ainsi avec des équipements, notamment des sièges, en panne. Mais la compagnie française souffre aussi de problèmes de moteurs P&W sur ses Airbus A220, qui nécessitent d'immobiliser des appareils, ainsi que de retards de quelques semaines à quelques mois sur les livraisons d'Airbus A350.

« Tout le monde a le même problème, confirme Tim Clark, le PDG d'Emirates. *En ce qui nous concerne, nous attendons toujours nos premiers Boeing 777X, qui n'arriveront probablement pas avant 2026 »*, estime le patron d'Emirates, qui n'a d'autre choix que le nouveau très gros-porteur de Boeing pour remplacer progressivement ses A380. *« Selon moi, il faudra encore cinq ans, à compter d'aujourd'hui, à Boeing pour résoudre leur problème de production »*, estime-t-il.

Outre la pénurie d'avions et de pièces détachées, le manque de créneaux aéroportuaires sur les grands aéroports internationaux et les restrictions d'accès imposées par certains pays vont aussi en s'aggravant. Emirates, la compagnie de Dubaï, risque de voir se réduire l'accès à l'un de ses principaux marchés : l'Inde. Afin de protéger la montée en puissance de ses compagnies, le gouvernement indien souhaiterait imposer aux compagnies du Golfe une limitation de capacité à un siège pour quatre aux compagnies indiennes.

En Europe, plusieurs Etats ont également annoncé leur intention de réduire l'accès à leurs aéroports, soit pour des raisons environnementales, comme à Amsterdam, Bruxelles et Dublin, soit pour des motifs protectionnistes, comme en France, où le ministère des Transports a indiqué son intention d'être plus restrictif, à l'avenir, dans l'octroi des droits de trafic, vis-à-vis des compagnies qui n'auraient pas les mêmes contraintes en matière de réduction des émissions de CO_2 et d'incorporation de carburants d'aviation durable.

Les marchés émergents ont soif de croissance

Une tendance lourde qui inquiète les compagnies des pays émergents. *« Comment peut-on demander aux pays africains, qui n'ont souvent d'autres moyens de transport que l'avion pour se désenclaver, de freiner leur croissance, alors qu'ils ne représentent encore que 2 % du trafic mondial pour un cinquième de la population mondiale »*, s'offusque la directrice de RwandAir, Yvonne Manzi Makolo. L'Afrique n'est pas la seule région du monde à revendi-

Les compagnies et les aéroports affectés par le réchauffement climatique

La hausse des températures mondiales provoque déjà une multiplication des épisodes météo extrêmes, entraînant inondations des aéroports ou perturbations des vols. De quoi affecter la rentabilité des compagnies, qui subissent des retards ou parfois des dégâts matériels.

Anne Feitz (avec AFP)

Réunis à Dubaï pour l'assemblée générale de l'association des compagnies aériennes internationales (Iata), leurs représentants l'ont échappé belle. A quelques semaines près, ils auraient eu quelques difficultés à rejoindre la grand-messe du secteur : les pluies torrentielles qui se sont abattues sur l'émirat mi-avril ont inondé l'aéroport et provoqué l'annulation de 2.000 vols…

Les représentants des compagnies se sont engagés à atteindre la neutralité carbone en 2050, tout en prévoyant une croissance vertigineuse du transport aérien – et malgré les doutes sur la disponibilité de de carburants d'aviation durables.

Mais ils vont devoir aussi affronter les conséquences du réchauffement climatique, qui commencent déjà à les toucher, alors que l'augmentation des températures mondiales moyennes provoque déjà une multiplication des épisodes météo extrêmes : fortes précipitations, tempêtes, vagues de forte chaleur. En France, les aéroports de Roissy et d'Orly ont ainsi dû fermer quelques heures le 1er mai en raison de violents orages. Il y a quelques jours, les pistes de l'aéroport de Porto Alegre, dans le sud du Brésil, ont aussi subi des inondations sans précédent. Pendant l'été 2022, une vague de chaleur inédite au Royaume-Uni avait perturbé les opérations de vol, le revêtement des pistes de certains aéroports s'étant déformé.

« Les impacts du changement climatique sont déjà ressentis par de nombreux aéroports », a expliqué à l'AFP Alexandre de Joybert, le directeur du développement durable d'ACI Europe, qui fédère 500 aéroports du Vieux Continent. L'association aide les aéroports à réduire leurs émissions (alimentation des avions à l'accostage, véhicules de piste…), mais aussi à s'adapter aux conséquences du réchauffement. Elle estime à 360 milliards d'euros les investissements nécessaires en Europe d'ici à 2040.

Les compagnies sont non seulement touchées par les dégâts provoqués dans les aéroports, mais aussi par les perturbations en vol, liées aux intempéries ou aux incendies géants – comme au Canada en 2023. *« Les perturbations des opérations de vol liées à la météo sont en train d'augmenter en Europe »*, a noté l'Iata fin mars. En 2023, 30 % des retards de vols du Vieux Continent étaient dus au mauvais temps, contre 11 % en 2012, selon l'organisation. De quoi affecter leur capacité à effectuer des escales rapides, dont dépend leur rentabilité.

360
MILLIARDS D'EUROS
Les investissements nécessaires dans les aéroports en Europe d'ici à 2040.

Turbulences mortelles

Le changement climatique est aussi *« vraisemblablement »* la cause d'une multiplication des turbulences extrêmes à haute altitude, au-dessus de l'Afrique du Nord, du Moyen-Orient et de l'Extrême-Orient – cette dernière région risquant le plus d'être affectée par leur augmentation à l'avenir, selon une étude à paraître de chercheurs de l'institut Cerfacs de Toulouse, associé à Météo France citée par l'AFP.

« Les turbulences constituent un sujet de sécurité, mais elles coûtent aussi des millions de dollars aux compagnies » en occasionnant des dégâts aux avions, selon des travaux antérieurs cités par ces scientifiques. Un phénomène qui a frappé récemment deux gros-porteurs en l'espace d'une semaine, l'un de Singapore Airlines et un autre de Qatar Airways, faisant un mort et une centaine de blessés au total. ■

SAS : un changement d'alliance express avant le mariage avec Air France-KLM

La compagnie scandinave SAS n'attendra pas la finalisation de son rachat par Air France-KLM pour quitter la Star Alliance de Lufthansa et rejoindre l'alliance Skyteam.

C'est le transfert de la décennie dans le transport aérien et l'un des principaux événements de l'assemblée générale des compagnies aériennes internationales, lundi à Dubaï. Pour la première fois, l'un des membres fondateurs d'une des trois grandes alliances aériennes mondiale s'apprête à changer de camps. Et ce, le plus rapidement possible.

Après vingt-sept ans dans la Star Alliance, qu'elle a cofondée en 1997 avec Lufthansa et United, SAS s'apprête à rejoindre l'alliance Skyteam d'Air France-KLM et Delta, le 1er septembre. A compter de cette date, les clients de SAS et notamment ses 8 millions de passagers encartés pourront gagner et utiliser des miles auprès des 19 compagnies membres de Skyteam et accéder aux salons d'aéroports Skyteam.

C'est la première conséquence concrète du rachat en cours de la compagnie scandinave par un consortium d'investisseurs emmenés par Air France-KLM. Cette opération, qui verra Air France-KLM prendre, dans un premier temps, 19,9 % du capital de SAS, doit encore être validée par la Commission européenne et les autorités américaines. Mais la compagnie scandinave n'a pas voulu attendre sa finalisation pour changer d'alliance.

Son directeur général de SAS, Anko van der Werff, était même déjà présent à la conférence de presse Skyteam, lundi, à l'assemblée générale de l'Iata, pour vanter les mérites de ce changement d'alliance express. *« En général, l'adhésion à une alliance commerciale prend entre dix-huit à vingt mois, mais nous allons le faire en cinq ou six mois, a-t-il souligné. Nous ne voulions pas risquer de nous retrouver "nus"* [entre deux alliances, NDLR] *trop longtemps, car nos clients ont l'habitude d'avoir accès aux avantages d'une grande alliance. »*

Plusieurs étapes à franchir

Le patron de SAS n'a cependant pas caché que l'intégration dans Skyteam n'était que la toute première étape d'un projet plus vaste, visant à faire de la compagnie scandinave un membre à part entière de la coentreprise transatlantique virtuelle formée par Air France-KLM et Delta. *« C'est la première joint-venture mondiale et nous voulons y prendre part »*, a-t-il souligné.

Avec la fermeture du ciel russe aux compagnies européennes, qui a rallongé les dessertes asiatiques de deux à trois heures, le marché nord-atlantique est devenu encore plus important pour SAS. Or la meilleure façon de pouvoir continuer à s'y développer, pour une compagnie de taille moyenne comme SAS, est d'exploiter ses liaisons transatlantiques en commun avec Air France-KLM, Delta et Virgin Atlantic, dans le cadre d'une commercialisation commune et d'un partage des recettes et des coûts.

L'intégration dans Skyteam n'est que la toute première étape vers la coentreprise.

Mais avant cela, SAS doit encore franchir plusieurs étapes. L'accord de rachat de 60 % du capital pour 1,175 milliard de dollars, par Air France-KLM (pour 19,9 %) et ses partenaires (les fonds d'investissement Castlelake et Lind Invest, pour 32 % et 8 %, ainsi que l'Etat danois pour 25,8 %) a déjà été validé sous condition par la justice américaine, SAS s'étant initialement placé sous la protection de la loi des faillites américaines.

L'étape suivante sera la mise en place d'un accord de partage de code, avec l'ajout d'un numéro de vol Air France sur les vols de SAS et réciproquement. Parallèlement, SAS va aussi déplacer ses vols transatlantiques des principaux hubs de son ancien partenaire américain

quer une plus grande part du trafic international. Selon les dernières prévisions de l'Iata, le nombre de passagers aériens au Moyen-Orient doublera dans les vingt ans à venir, passant à 530 millions en 2023, soit une croissance annuelle de 3,9 %, supérieure de 0,1 point à la moyenne mondiale prévue.

L'appétit d'ogre des compagnies indiennes

Les compagnies indiennes ont également un appétit d'ogre et un énorme potentiel de croissance. IndiGo et Air India ont passé des commandes d'avions sans précédent. L'une et l'autre prévoient de doubler de taille avant la fin de la décennie. En 2023, le pays le plus peuplé de planète ne représentait que 1,8 % du trafic mondial, contre 11 % pour la Chine, dont la population est de taille comparable. En 1990, la part de la Chine n'était que de 1 %.

Pour toutes ces compagnies, il n'est pas question de réduire la croissance du transport aérien pour atteindre l'objectif de neutralité carbone en 2050. *« La réduction de la croissance de l'aérien est une idée exclusivement européenne, qui a quelque chose d'arrogants vis-à-vis des pays émergents*, assure Willie Walsh. *Nous sommes déterminés à attendre la neutralité carbone en 2050, mais la réduction de la croissance ne fait pas partie des moyens d'y parvenir. »*

Seul problème, le principal levier de la décarbonation du transport aérien, les carburants d'aviation durables (CAD), sont toujours aussi difficiles à dénicher. Si la production mondiale a plus que triplé, pour atteindre 1,9 milliard de litres en 2024, contre 25 millions en 2019, selon l'Iata, les CAD ne représentent encore que 0,53 % de la consommation de kérosène. Et il en faudra 450 milliards de litres pour couvrir les besoins prévus en 2050. ■

United vers ceux de son nouveau partenaire Delta.

L'opération doit encore obtenir le feu vert de Bruxelles, qui pourrait y imposer des conditions, comme elle vient de le faire pour le rachat de l'italienne ITA Airways par le groupe Lufthansa.

Première phase

Chez SAS, on estime que le faible niveau de prise de participation initial d'Air France-KLM – 19,9 % – devrait placer l'opération en dessous du tir de barrage de la Commission. C'est probablement la raison pour laquelle Air France-KLM n'a pas visé plus haut dans l'immédiat, bien que le groupe ait déjà annoncé son intention de devenir majoritaire chez SAS dans une seconde phase, une fois passé le délai de deux ans prévu dans l'accord.

A ce stade, Air France-KLM et SAS restent toutefois concurrents et ne peuvent légalement pas s'entendre sur les tarifs, ni sur les capacités de leurs réseaux respectifs. Ce n'est qu'une fois Air France-KLM devenu majoritaire chez SAS, dans deux ans ou plus, que pourra débuter la seconde phase de son intégration, avec une demande d'immunité anti-trust auprès des autorités américaines. Elle permettra enfin à SAS de devenir membre à part entière de la « JV » transatlantique. La compagnie scandinave va donc devoir patienter. — **B. T.**

Fret maritime : les prix flambent de nouveau

TRANSPORT

Depuis début mai, le transport maritime intercontinental est entré dans un nouveau cycle, déjouant les pronostics des experts.

La récente hausse du prix du transport des conteneurs s'affirme et les bateaux sont pleins.

Denis Fainsilber

Mauvaise nouvelle pour les clients, qui s'étaient habitués à des prix de transport maritime beaucoup plus classiques et raisonnables que pendant la crise sanitaire mondiale. Depuis quelques semaines, tous les indices repartent en forte hausse sur les grandes routes maritimes, dans un grand mouvement d'ensemble qui déjoue les prévisions de certains experts.

Des prix en nette hausse, des navires plus pleins que prévu en juin, une congestion portuaire qui reprend de plus belle en Chine, le contournement des navires par la pointe de l'Afrique qui ajoute toujours deux bonnes semaines de trajet : sans parler de crise à ce stade, les professionnels s'adaptent à un marché du « shipping » ultra-tendu, sans savoir très bien jusqu'à quand.

La dernière livraison de l'indice SCFI, vendredi 31 mai, en atteste. Ce baromètre qui mesure les taux spot de transport au départ de Chine vers les grands pays consommateurs a de nouveau grimpé à 3.044 points, en hausse de 341 points sur la semaine. Son niveau s'est hissé au triple des prix de transport moyens de l'année dernière. La franche hausse a débuté en mai et se confirme chaque semaine.

Même constat avec l'indice du cabinet Drewry (World Container Index), qui pointe un tarif de 4.226 dollars pour transporter un conteneur de 40 pieds. Soit une hausse supplémentaire de 4 % sur la semaine mais surtout une flambée de 151 % sur un an.

Au départ de Shanghai, les tarifs ont ainsi flambé en douze mois de 242 % vers les ports d'Europe du Nord, de 162 % vers la Méditerranée et de 141 % vers New York, selon Drewry. Toutes dessertes confondues, les taux de fret actuels des armateurs dépassent de 198 % les tarifs moyens pratiqués pendant la période de prépandémie, en 2019.

Compteurs déréglés

« La flambée ne faiblit pas, sans compter que les prix réels sont souvent bien supérieurs aux indices mondiaux. La barre des 10.000 dollars par conteneur de 40 pieds commence même à être évoquée par des acteurs du marché », témoigne dans une note à ses clients Ovrsea, un commissionnaire de transport numérique, qui prédit une poursuite du phénomène tout au long de juin – beaucoup de navires sont déjà pleins.

D'ores et déjà, les armateurs redevenus les rois du marché appliquent des surcharges tarifaires générales, dans un contexte de forte tension entre l'offre et la demande. Le contournement par la pointe sud de l'Afrique pour éviter les missiles houthis au large du Yémen, désormais devenu la règle, est en fait l'arbre qui cache la forêt. Déjouant les prévisions des experts, tous les compteurs sont déréglés, avec d'autres causes que cette crise régionale. Tout le monde prédisait fin 2023 une guerre des prix entre armateurs, en raison des nombreuses livraisons de navires neufs commandés précédemment. Mais les tarifs repartent dans l'autre sens.

Plus de 1 million de conteneurs (EVP) de capacité ont été réceptionnés juste sur les quatre premiers mois de l'année et les démantèlements de navires ont été assez rares, selon le Bimco, la grande association du transport maritime.

L'allongement des routes par le cap de Bonne-Espérance a, en quelque sorte, invisibilisé les surcapacités naissantes, mais pourtant réelles. Ce grand contournement s'est soldé sur les routes Asie-Méditerranée par l'injection de 1,2 million de capacités supplémentaires (en conteneurs 20 pieds ou EVP), sans baisse des tarifs de fret, en raison de la forte demande des clients.

Haute saison très précoce

Car un autre phénomène connexe a joué à plein, là encore dans l'angle mort des prévisionnistes : la haute saison du transport maritime est arrivée cette année de façon très précoce, avec au moins deux mois d'avance sur les calendriers pré-Covid, expliquent les équipes d'Ovrsea. Chez cette plateforme, certains ont même vu passer des décorations de Noël à la mi-mai, dans les cargaisons venues d'Asie.



Terminaux portuaires sur le site de Qingdao, en Chine.

Cfoto/Sipa USA/Sipa

Outre l'offre et la demande de navires, d'autres éléments se liguent pour expliquer la flambée des taux de fret. L'accès aux terminaux portuaires d'Asie devient plus compliqué, ravivant le spectre des très grandes difficultés en pleine période de confinements. Un phénomène qui touche les grands ports chinois, mais aussi Singapour et Dubaï. *« On estime qu'environ 2 millions de conteneurs (EVP) sont aujourd'hui englués dans la congestion portuaire, soit 6,8 % de la flotte mondiale. Rien que depuis mars, l'aggravation de la congestion a supprimé plus de 2 % de l'offre de porte-conteneurs, selon un rapport de Bank of America »*, ajoute Ovrsea.

Pour ne rien arranger à ce tableau inflationniste, les conteneurs eux-mêmes deviennent une denrée rare dans les grands ports chinois, beaucoup de « boîtes » vides s'étant entassées progressivement dans d'autres pays. Une rupture déjà vécue voilà trois ans et qui s'était avérée très longue à résorber.

Le risque d'un crash des taux de fret

Difficile de tabler sur la durée de ces turbulences opérationnelles. *« La bulle artificielle ainsi créée pourrait bien éclater au deuxième semestre 2024 ou au plus tard au premier semestre 2025*, prédit Jérôme de Ricqlès, expert maritime chez le commissionnaire digital Upply. *Si la menace des Houthis disparaît du jour au lendemain, on risque d'assister à un véritable crash des taux de fret, combiné à une très forte hausse du coût de passage par le canal pour compenser les mois de manque à gagner. Ce scénario conduirait à une forte dégradation des comptes d'exploitation des compagnies maritimes. »*



L'éditorial de Christophe Jakubyszyn page 15

Engie réfléchit à l'avenir de ses terminaux méthaniers français

ÉNERGIE

Elengy, filiale d'Engie, a lancé les appels à manifestation d'intérêt sur ses deux projets de terminaux de liquéfaction de CO_2, à Montoir-de-Bretagne et Fos-sur-Mer.

Nicolas Rauline

Chez Engie, les terminaux méthaniers préparent leur reconversion. Elengy, filiale de l'énergéticien dédiée à la gestion des terminaux méthaniers de Montoir-de-Bretagne et de Fos-sur-Mer (Cavaou et Tonkin), vient de lancer un appel à manifestation d'intérêt sur son projet Rhône CO_2. Ce projet capterait les émissions de CO_2 chez les industriels de la vallée du Rhône, le transporterait jusqu'aux infrastructures d'Elengy à Fos-sur-Mer, où il serait liquéfié puis exporté par bateau vers les sites de stockage géologique – des sites offshore doivent être ouverts dans les prochaines semaines en Norvège, sur le projet Northern Lights, et d'autres projets existent en mer du Nord ou en Méditerranée.

Une partie pourrait aussi être réutilisée dans des projets nécessitant du CO_2 biogénique, comme des unités de production de carburants synthétiques.

Des industriels intéressés

La particularité de ce projet est qu'il disposerait, en partie, d'infrastructures existantes. A commencer par un pipeline appartenant à l'opérateur SPSE, qui était dédié auparavant au transport du pétrole et qui n'est plus en service. *« Les études doivent confirmer les capacités techniques et le dimensionnement des ouvrages, mais il n'y a pas de défi particulier. Les canalisations utilisées pour le pétrole peuvent être adaptées »*, estime Joachim Labauge, directeur du développement CO_2 chez Elengy.

L'appel à manifestation d'intérêt doit aider à dimensionner le projet en évaluant la demande industrielle. Le cimentier Vicat s'est déjà montré intéressé et souhaiterait raccorder son usine de Montalieu-Vercieu, dans l'Isère, au réseau. Des raccordements au pipeline principal de SPSE, comme celui-ci, pourraient alors être nécessaires.

Les études de faisabilité seront ensuite lancées, avant des études approfondies entre 2025 et 2026, et une décision finale d'investissement attendue pour 2027. La mise en service aurait lieu, elle, à l'horizon 2030. Les investissements pourraient se chiffrer en centaines de millions d'euros pour faire émerger la filière.

D'autres projets existent, comme celui de Dunkerque LNG, qui opère le terminal méthanier du Nord et qui prévoit d'ouvrir un terminal CO_2 d'ici à la fin de l'année 2027.

« Nous sommes habitués à gérer des sites Seveso en matière de sécurité, nous sommes positionnés dans des zones portuaires industrielles stratégiques, et nous avons un savoir-faire en matière de cryogénie sur le GNL qui peut être appliqué à la liquéfaction du CO_2 », explique Nelly Nicoli, directrice générale d'Elengy.

Le CO_2, davantage que l'hydrogène

Elengy avait déjà lancé un appel à manifestation d'intérêt en début d'année pour son autre projet en matière de CO_2, « GOCO2 », situé à Montoir-de-Bretagne, pour lequel il envisage la création d'un nouveau quai. Il aurait reçu, à cette occasion, des engagements de plusieurs industriels. Et des discussions continuent d'être menées avec d'autres, en particulier dans les industries qui n'ont d'autre moyen, pour se décarboner, que le captage de CO_2. C'est le cas notamment des cimentiers ou des producteurs de chaux. Mais *« le but de ces appels à manifestation d'intérêt est aussi d'ouvrir le jeu à tous les industriels souhaitant se décarboner »*, souligne Joachim Labauge.

Tout en anticipant une baisse de la consommation de gaz dans les prochaines années, Elengy imagine une période de transition durant laquelle les terminaux méthaniers continueront à être utilisés (éventuellement à partir de gaz renouvelable liquéfié), aux côtés d'autres installations, pour d'autres molécules. *« Les projets de transport, de réutilisation et de liquéfaction du CO_2 ont une vraie chance d'aboutir. Ce sera peut-être en parallèle de projets de liquéfaction d'hydrogène, qui restent une piste intéressante dans la décarbonation. Mais ceux-ci se feront certainement à un horizon plus lointain »*, ajoute Nelly Nicoli. ■

ROBECO
The Investment Engineers

Robeco Sustainable Global Stars Equities Fund N.V.
Rolinco N.V.
(sociétés d'investissement à capital variable de droit néerlandais, les « Sociétés »)

Lors des assemblées générales annuelles des actionnaires tenues le 30 mai 2024, les dividendes suivants par action ont été fixés au titre de l'exercice 2023:

	ISIN	Montant brut en euros	Impôt sur les dividendes
Robeco Sustainable Global Stars Equities Fund - EUR E	NL0000289783	0,80	15 %
Rolinco - EUR E	NL0000289817	0,60	15 %

Il est conseillé aux actionnaires non assujettis à l'impôt néerlandais de prendre contact avec leur propre conseilleur pour les conséquences de la retenue de 15 % au titre de l'impôt néerlandais sur les dividendes sur leur situation personnelle.

Dans ce cadre, le schéma suivant s'applique :

	Agent de transfert	Euronext	Note explicative
Date d'arrêté	10 juin 2024	13 juin 2024	Les actions émises jusqu'au jour ouvrable du 10 juin 2024 inclus sont éligibles pour le paiement de dividendes. Euronext utilise les positions traitées au 13 juin 2024.
Date ex-dividende	11 juin 2024	12 juin 2024	Le cours par action sera coté ex-dividende à partir du jour ouvrable du 11 juin 2024. Le cours par action du jour ouvrable du 11 juin 2024 sera publié le 12 juin 2024. Euronext publie ce cours avec la date du 12 juin 2024.
Inscription pour le réinvestissement	24 juin 2024	24 juin 2024	Date limite d'inscription pour le réinvestissement des dividendes
Date de cours de réinvestissement	26 juin 2024	27 juin 2024	Le jour ouvrable pour le réinvestissement est fixé au 26 juin 2024. L'exécution auprès d'Euronext aura lieu le 27 juin 2024.
Mise en paiement du dividende en espèces et en titres	1 juillet 2024	1 juillet 2024	

L'établissement payeur est ING Bank N.V. à Amsterdam. Pour de plus amples informations, vous pouvez vous adresser à BNP Paribas Securities Services, 9 rue du Débarcadère, 93500 Pantin.

Les conseils d'administration

Rotterdam, le 4 juin 2024

Kylian Mbappé signe un contrat historique au Real Madrid

● Après sept saisons, la star française du football quitte officiellement le club du Paris Saint-Germain.
● En Espagne, sa rémunération devrait être conforme à son statut.



Kylian Mbappé était arrivé à Paris en 2017 pour 180 millions d'euros, soit le deuxième plus gros transfert de l'histoire, derrière le Brésilien Neymar. *Photo Franck Fife/AFP*

SPORT

Yann Duvert

Après sept ans passés sous les couleurs du Paris Saint-Germain, Kylian Mbappé évoluera bien au Real Madrid la saison prochaine, comme l'a annoncé lundi le club espagnol. Le capitaine de l'Equipe de France s'est engagé pour cinq ans, jusqu'en juin 2029. Cette annonce intervient au surlendemain de la victoire du Real Madrid en finale de la Ligue des Champions – la 15e de son histoire, un record absolu.

Sportivement, Kylian Mbappé n'a jamais caché son envie de rejoindre la capitale espagnole pour assouvir sa soif de titres collectifs (la Ligue des champions, jamais remportée avec le PSG) et individuels (le Ballon d'or). Financièrement, le joueur, actuellement avec les Bleus pour préparer l'Euro de football, devrait également s'y retrouver.

Si les termes de son contrat n'ont pas été dévoilés, ses émoluments devraient être à la hauteur de son statut, à savoir l'un des meilleurs attaquants de la planète. Selon les médias espagnols, son salaire serait cependant revu à la baisse, à hauteur de 35 millions d'euros brut par an. Au PSG, il était estimé à 72 millions brut.

Un contrat « galactique »

Une telle évolution s'explique par la volonté du Real Madrid de ne pas créer de tensions au sein de son effectif. Mais elle pourrait être compensée par d'autres avantages : le club merengue aurait, par exemple, accepté que Kylian Mbappé reçoive 80 % de ses droits à l'image – les montants reçus par les joueurs lorsque leur image est utilisée à des fins commerciales – contre 50 % dans un schéma classique.

35
MILLIONS D'EUROS BRUT/AN
Salaire que devrait toucher le joueur en rejoignant le Real Madrid, selon les médias espagnols. Cette baisse, comparée à ce qu'il percevait au PSG (75 millions brut/an estimés) serait compensée autrement.

Dans le cas de la star française, chouchou des annonceurs, ce supplément pourrait rapidement se chiffrer en millions d'euros. Idem pour les éventuelles primes, que le joueur pourrait toucher s'il remplit certains objectifs. Un contrat « galactique », donc, mais uniquement s'il tient son rang. Dernier bonus, et non des moindres, une prime à la signature XXL aurait été négociée avec le Real. Souvent utilisée pour attirer les joueurs libres, elle pourrait, dans ce cas, se chiffrer à plusieurs dizaines de millions d'euros. Au final, la star française retrouverait donc une rémunération proche de ce qu'il percevait au PSG.

Kylian Mbappé était arrivé à Paris en 2017 pour 180 millions d'euros, soit le deuxième plus gros transfert de l'histoire, derrière le Brésilien Neymar (également au PSG, pour 222 millions la même année). Il en repart libre, puisqu'il n'avait pas souhaité activer l'option d'un an supplémentaire dans son contrat actuel.

Fin de parcours chaotique

Le club francilien ne touchera donc aucune indemnité, au grand dam de ses dirigeants, avec lesquels les relations se sont tendues ces derniers mois. L'été dernier, sa décision de ne pas prolonger son contrat lui avait valu une mise au ban sportive, avant qu'un compromis ne soit trouvé entre les deux parties. L'accord prévoyait notamment que Kylian Mbappé renonce à une « prime de fidélité » estimée à 80 millions d'euros. Ces dernières semaines, les tensions semblent avoir été ravivées, alors que le joueur avait, dès février, fait connaître son intention de quitter le club en fin de saison. Le journal « L'Equipe » évoque le non-paiement d'un salaire et d'une prime, qui ferait l'objet de négociations par avocats interposés. Une fin chaotique, donc, pour les deux parties, qui entament chacune une nouvelle ère. ■

Cinq chiffres qui font du Real Madrid un club hors normes

Effectif doré, stade flambant neuf et contrats record, le nouveau club de Kylian Mbappé, qui vient de remporter sa quinzième Ligue des champions, s'impose aujourd'hui comme le plus grand club de la planète.

Florian Maussion

Une institution du football et sans trop de contestation possible le plus grand club du monde.Le Real Madrid, qui vient d'annoncer l'arrivée en provenance du Paris-Saint-Germain de Kylian Mbappé, s'est taillé une place à part dans le passé et le présent du ballon rond.

❶ 100 TITRES AU PALMARÈS

Si la puissance d'un club se mesure aujourd'hui à sa force de frappe financière, sa réputation se construit sur le terrain. Et le Real Madrid est sans égal dans ce registre. Il vient de mettre la main sur sa quinzième Ligue des Champions, sa sixième depuis 2014, et creuse plus que jamais l'écart avec ses poursuivants que sont l'AC Milan (7 titres), le Bayern Munich et Liverpool (6 chacun).Le club madrilène a remporté son championnat national le mois dernier pour la 36e fois, un record qu'il codétient désormais avec la Juventus Turin, en Italie. Au total, il détient 96 titres dans les compétitions existantes.

❷ UN EFFECTIF À PLUS D'UN MILLIARD D'EUROS

Avant l'arrivée de Kylian Mbappé, le Real Madrid fait déjà partie des clubs possédant l'effectif le mieux valorisé du monde. Selon Transfermarkt, les 24 joueurs du groupe professionnel sont évalués à 1,04 milliard d'euros, troisième meilleur total du continent derrière Manchester City (1,36 milliard) et Arsenal (1,16 milliard).

Le club possède deux des joueurs les plus chers Jude Bellingham et Vinicius Junior, évalués respectivement à 180 et 150 millions d'euros

❸ 120 MILLIONS PAR AN GRÂCE À ADIDAS

Björn Gulden, patron d'Adidas, l'a confirmé aux « Echos » : *« Pour le même prix, (il) préfère avoir le Real Madrid »* que l'équipe nationale d'Allemagne. Sous contrat avec le Real depuis 1998, la marque aux trois bandes lui a offert en 2019 le plus gros contrat d'équipementier du football, à 120 millions d'euros par an pour la période 2020-2028. Le club détient par ailleurs le plus gros contrat de sponsoring d'Europe avec la compagnie Emirates, qui lui rapporte 70 millions d'euros par an – 1 à 2 millions de plus que le PSG avec Qatar Airways.Le Real Madrid a enregistré l'an dernier 155 millions d'euros de ventes de maillots et de produits dérivés, deuxième meilleur total derrière son rival du FC Barcelone (179 millions d'euros).

❹ 1,8 MILLIARD D'EUROS POUR RÉNOVER SON STADE

Porté par ses résultats sportifs au cours de la dernière décennie, le Real a engagé en 2019 la refonte de son stade historique Santiago Bernabeu, portant le nom du président du club de 1943 à 1978. Les travaux qui s'achèvent cette année ont transformé l'enceinte ultramoderne de 85.000 places, avec un toit rétractable et une nouvelle façade en acier.

Le coût était initialement évalué à 525 millions d'euros. Mais la pandémie de Covid-19 et la guerre en Ukraine ont fait flamber la note : en novembre, la facture avait quasi doublé pour atteindre 1,17 milliard d'euros avant intérêts et 1,76 milliard au total. Selon « The Athletic », le remboursement doit s'échelonner jusqu'en 2053, soit une moyenne de 66 millions d'euros par an.La charge de ces emprunts représentera *« moins de la moitié »* des profits espérés une fois les travaux achevés. En 2023, la billetterie a rapporté 122 millions d'euros.

❺ UNE VALEUR TOTALE ESTIMÉE À 6,6 MILLIARDS DE DOLLARS

Le Real Madrid a été le club d'Europe qui a dégagé le plus de revenus l'an dernier. Selon Deloitte, le club a engrangé 831,4 millions d'euros, dont 306 millions d'euros de droits TV. De quoi doubler Manchester City (826 millions) et le Paris Saint-Germain (802 millions).

Quant à savoir combien vaut le Real Madrid dans son ensemble, « Forbes » s'est essayé à l'exercice. Fin mai, le magazine économique américain a estimé le club à 6,6 milliards de dollars (6,1 milliards d'euros), de quoi en faire le club de football le plus cher du monde, juste devant Manchester United (6,55 milliards de dollars). Un calcul qui ne comprend pas la valeur immobilière du stade. ■

Touché mais pas coulé, le PSG relativise l'impact du départ de la star

Après avoir bâti son projet sur le recrutement de stars, le club parisien estime avoir franchi un palier lui permettant de s'en passer.

Les joueurs passent, l'institution reste, et Kylian Mbappé ne déroge pas à la règle. Voilà en substance le message véhiculé ces dernières semaines par le PSG, qui estime que le départ de son attaquant vedette n'aura pas d'impact significatif sur son développement.

A première vue, pourtant, la situation semble délicate à gérer pour un club qui a longtemps misé sur les stars pour se faire un nom à l'international. Avec, à la clé, des centaines de millions d'euros dépensés en transferts – les deux plus grosses transactions de l'histoire concernent Neymar et Kylian Mbappé – ou en salaires.

Une marque mondiale

Ces recrutements, combinés à celui de Lionel Messi, ont largement contribué au développement de la « marque PSG », devenue mondiale. La croissance de son chiffre d'affaires a suivi, jusqu'à se faire une place sur le podium des clubs européens, selon le dernier classement Deloitte. Le PSG peut-il se relever du départ de sa « dernière » star ? Assurément, balaye-t-on au sein du club. *« Entre le PSG et Kylian Mbappé, la situation était gagnant-gagnant, chacun a contribué à la croissance de l'autre,* reconnaît-on. *Mais le club a grandi avec lui et continuera de grandir après son départ. »* Après avoir élargi sa base de fans et accru sa notoriété à l'étranger, le club de la capitale estime être moins dépendant d'un ou plusieurs joueurs, la marque se suffisant à elle-même. Il en veut pour preuve l'arrivée récente d'un nouvel actionnaire, le fonds américain Arctos, valorisant le club à 4 milliards d'euros. *« L'entrée de ce nouvel investisseur dans le capital du Paris Saint-Germain souligne son attractivité »,* poursuit-on au club.

> « Le club a grandi avec lui et continuera de grandir après son départ. »
> PSG

En outre, les départs de Neymar et Messi l'an dernier *« étaient beaucoup plus significatifs et n'ont pas empêché le PSG de poursuivre sur une trajectoire positive »,* estime-t-on encore. Les ventes de maillots, portées par Mbappé, mais aussi par le Sud-Coréen Lee Kang-In, se sont par exemple maintenues au-dessus de la barre du million d'exemplaires.

Economies pour le club

Comme pour ses deux autres stars, le départ de Kylian Mbappé entraînera enfin des économies substantielles pour le club. Hors primes, l'attaquant français percevait plus de 70 millions d'euros brut par saison. *« Cela ouvre de nouvelles opportunités d'investissement, y compris dans le développement de nouvelles sources de revenus »,* indique-t-on. *« Le club est dans un nouvel élan, avec un nouvel entraîneur, un nouveau centre de formation, un nouvel actionnaire, et une philosophie sportive plus collective »,* résume un salarié du club. Preuve que Kylian Mbappé (de très loin le meilleur buteur du club) y prenait beaucoup de place, mais sans garantie que le vide puisse être facilement comblé.— *Y. D.*

Jean Castex sera reconduit à la tête de la RATP

● Emmanuel Macron a « proposé » de reconduire l'actuel PDG de la RATP pour un nouveau mandat de cinq ans.
● L'ancien Premier ministre a peu de chances de succéder à Jean-Pierre Farandou à la SNCF.

TRANSPORT

Pas de Jean Castex à la tête de la SNCF à l'automne ? Il rêvait de succéder à Jean-Pierre Farandou comme PDG de la SNCF, juste après les JO, mais, pour l'instant, les choses sont loin d'être scellées. Jean Castex est sur le point d'être « prolongé » à la tête de la RATP, pour cinq ans.

Emmanuel Macron a proposé lundi de reconduire l'actuel PDG pour un deuxième mandat de cinq ans, a annoncé l'Elysée dans un communiqué. « *La présidente de l'Assemblée nationale et le président du Sénat sont saisis de ce projet de nomination, afin que la commission intéressée de chacune des assemblées se prononce* », précise la présidence de la République.

Objectif tenu

Une manière indirecte de l'adouber pour son premier vrai mandat. L'ancien Premier ministre avait pris les rênes de la Régie des transports parisiens le 23 novembre 2022, deux mois après la démission de sa prédécesseure, Catherine Guillouard, pour raisons personnelles. Jean Castex s'était vu confier une mission principale : remettre les transports en ordre de marche pour les Jeux Olympiques de Paris 2024.

L'objectif semble avoir été tenu après d'âpres négociations avec les syndicats, mais aussi l'autorité organisatrice des transports franciliens Ile-de-France Mobilité (IDFM), présidée par Valérie Pécresse.

Poursuite des engagements

Jean Castex devait effectuer un mandat de cinq ans, après celui entamé à la succession de Catherine Guillouard. Finalement, il a repris un mandat en cours de route, l'obligeant à prolonger les échéances passées. Notamment sur le plan salarial.

> « La présidente de l'Assemblée nationale et le président du Sénat sont saisis de ce projet de nomination. »
> **EMMANUEL MACRON**
> Président de la République

La RATP ayant consenti une hausse générale des salaires de +5,7 % pour 2023, et vu sa masse salariale totale gonfler de 10,5 % avec les embauches et diverses primes. Le même effet négatif se profilait déjà pour 2024. IDFM a cependant accepté de compenser beaucoup plus que prévu ces hausses de salaire. — *E. M.*



Jean Castex avait pris les rênes de la RATP en novembre 2022, deux mois après la démission de sa prédécesseure, Catherine Guillouard pour raisons personnelles. *Photo Blondet Eliot/Abaca*

Keolis remporte la bataille de la ligne 18

La filiale de la SNCF est quasi assurée de se voir confier l'exploitation de la future ligne 18 du Grand Paris Express, qui reliera Orly à Versailles.

La boucle est bouclée. Après avoir réparti les futurs contrats d'exploitation des lignes 15, 16 et 17 du prochain réseau du métro automatique Grand Paris Express, IDFM, l'autorité organisatrice des transports franciliens, a annoncé vendredi que « *Keolis est le candidat pressenti pour opérer la ligne 18 du métro francilien, qui reliera l'aéroport d'Orly* [Val-de-Marne] *à Versailles Chantiers* [Yvelines] *en trois phases, à compter de fin 2026* ».

Ce qui, dans la terminologie administrative, revient à dire que Keolis, la filiale de transports publics de la SNCF, devrait être confirmé, sauf énorme bug au prochain conseil d'administration d'IDFM, le 18 juin prochain.

La RATP écartée

Par cette décision, l'autorité francilienne des transports publics écarte la RATP et l'exploitant des transports de Milan ATM (Azienda Trasporti Milanesi), également en lice après des échecs successifs sur les lots précédents.

Un nouvel échec pour la RATP, qui a déjà concédé à Keolis l'exploitation des futures lignes 16 et 17 du métro automatique. Ainsi que la gestion de la gare de Saint-Denis Pleyel, inaugurée dans quelques jours, et qui jouera un rôle majeur dans le réseau qui fera le tour de la capitale sans jamais y entrer. En revanche, la RATP avait déjà emporté l'exploitation de la ligne sud (ligne 15). Située plus au sud de la capitale que la 15, la future ligne 18 du métro automatique comportera à terme 35 kilomètres de tracé, dont 19 km en souterrain, et 14 km en viaduc. Elle sera inaugurée comme prévu en trois étapes, entre les gares Massy-Palaiseau et le Christ de Saclay, fin 2026, puis entre l'aéroport d'Orly et Massy-Palaiseau fin 2027, et enfin entre les gares Christ de Saclay et Versailles Chantiers, si tout va bien fin 2030.

Keolis perd le T12

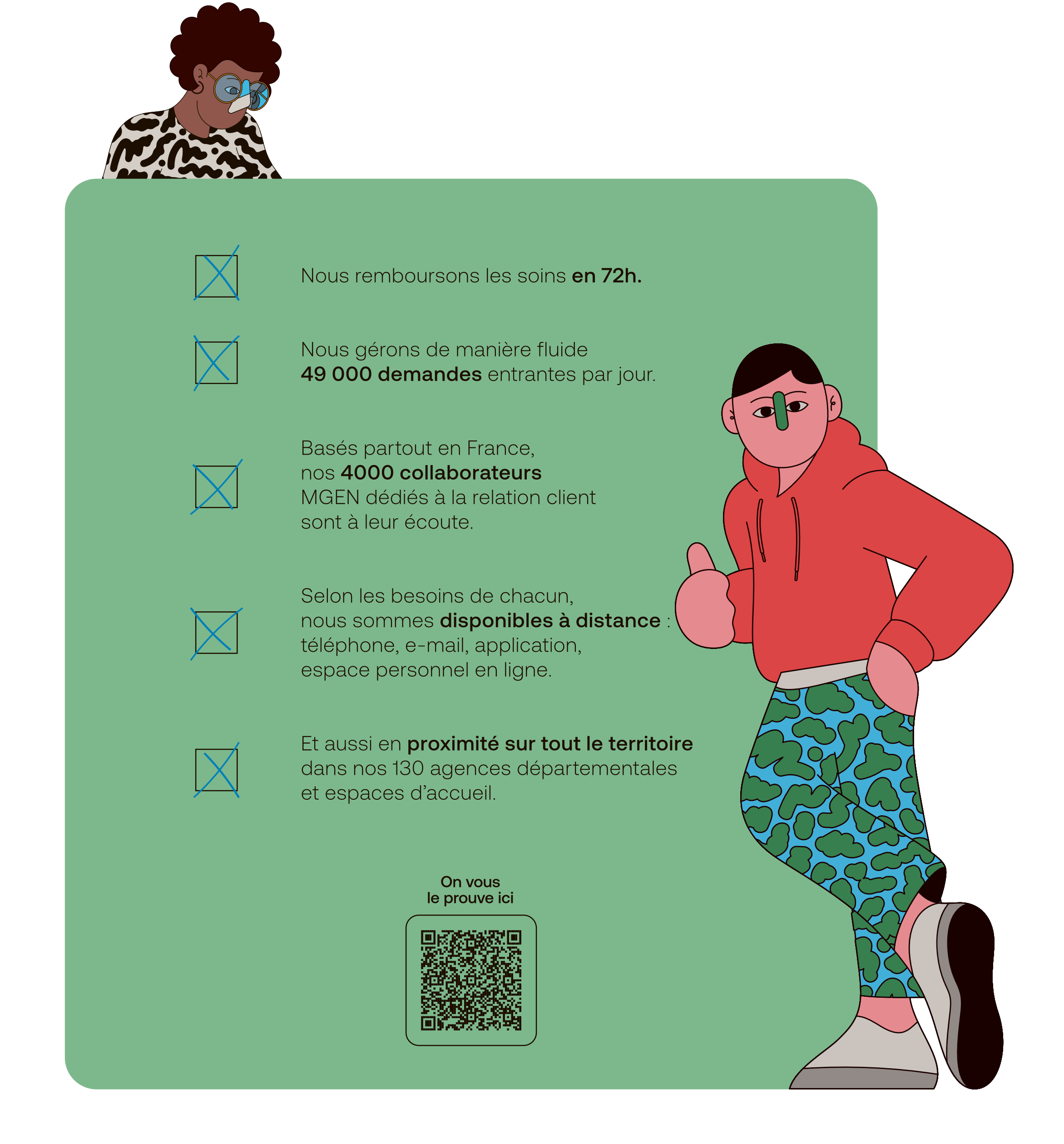
« *Cette nouvelle ligne entièrement automatique répondra aux besoins de déplacement des habitants, étudiants, chercheurs et salariés qui vivent, étudient ou travaillent à proximité, notamment à Antony, Massy, sur le plateau de Saclay, à Saint-Quentin-en-Yvelines et Versailles* », souligne IDFM.

> La décision finale est prévue le 18 juin.

La RATP, qui va bientôt mettre en service les deux importantes extensions de son réseau de métro sur les lignes 14 et 11, loin de la capitale, n'est pas repartie les mains vides des derniers conclaves régionaux sur les transports. Par le truchement de sa filiale ad hoc Cap Ile-de-France, « *la RATP est le candidat pressenti pour l'exploitation du second lot Transilien, composé des lignes de tram-train T12 et T13* », a ajouté IDFM.

La toute nouvelle ligne T12 opérée par Keolis relie depuis décembre dernier Massy et Evry Courcouronnes (20,4 km environ) avec une « *fréquentation cible à 35.000 voyageurs chaque jour* ». Quant à la ligne T13, elle relie Saint-Germain-en-Laye et Saint-Cyr (18,8 km environ) avec une cible de l'ordre de 16.000 voyageurs chaque jour. Cette ligne a été mise en service commercial (pour la phase 1) au mois de juillet 2022, et fait l'objet d'un projet d'extension vers Achères.
— *D. F.*

Si 98,8% de nos adhérents nous renouvellent leur confiance*, c'est parce que :
(cochez les bonnes réponses)

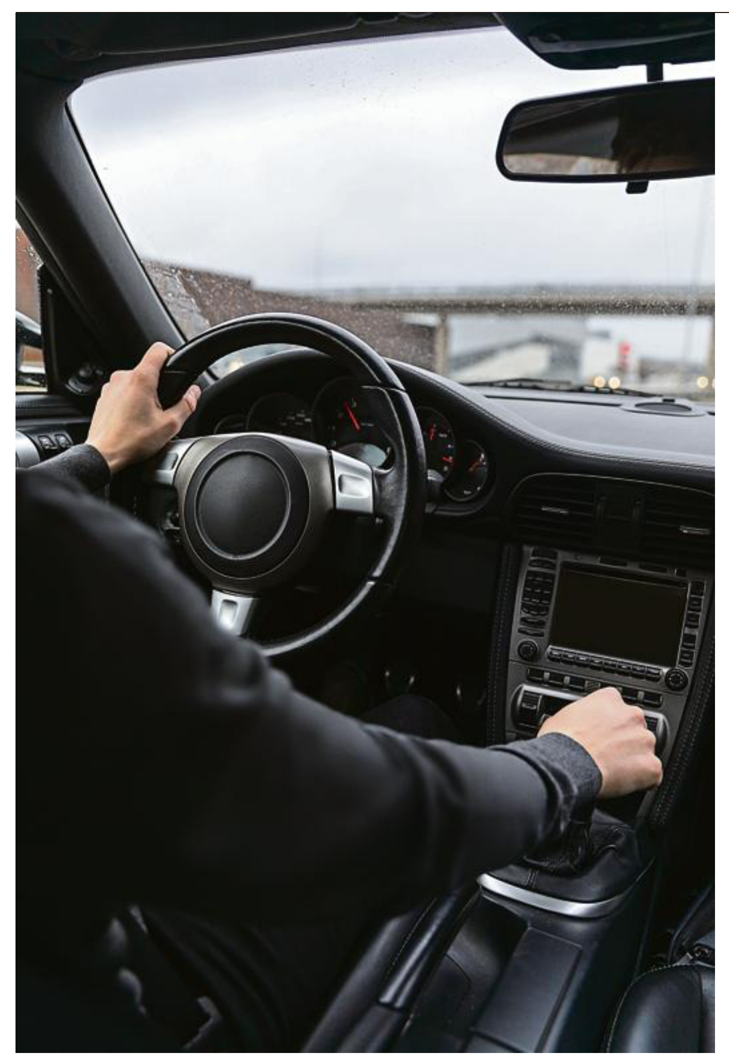


Vous auriez raison de choisir la première mutuelle des agents du service public**.



On s'engage mutuellement

*Taux de résiliation (hors contrat obligatoire) de 1,2%, à fin novembre 2023 (source interne MGEN).
**MGEN, membre du Groupe VYV, est une mutuelle immatriculée sous le n° SIREN 775 685 399 et soumise au livre II du code de la mutualité, et la première mutuelle en cotisations santé individuelle. Classement Argus de l'assurance, oct 2023.
Crédit illustrations : Camilo Huinca.


LeCab a choisi d'éviter la concurrence frontale en se concentrant sur la clientèle d'entreprises. *Photo Shutterstock*

La consolidation du secteur des VTC se poursuit

TRANSPORTS

LeCab a annoncé le rachat de Marcel, l'ancienne propriété de Renault.

Ensemble, les deux plateformes revendiquent 18.000 chauffeurs affiliés.

Lionel Steinmann

Nouvelle étape dans la consolidation du secteur des VTC. La plateforme VTC LeCab a annoncé dans un communiqué lundi l'acquisition de son concurrent Marcel, pour se positionner encore davantage comme « *seule offre alternative française à Uber et aux taxis* », en tout cas sur le marché des entreprises.

Il s'agit d'un cran supplémentaire dans le regroupement des sociétés apparues au début des années 2010, lorsque le secteur de la mobilité faisait figure d'eldorado. Fondé en 2012, LeCab a été repris en 2016 par la filiale de la SNCF Keolis, qui s'en est délesté en 2019 au profit de Snapcar. La marque la plus connue a été conservée. De son côté, Marcel a été lancé en 2014, avant de passer trois ans plus tard dans l'orbite de Renault. En octobre 2020, la société a été vendue à Ascom, devenue un an plus tard Cosmobilis Group.

L'ambition initiale de Cosmobilis était la même que celle de Renault avant lui, ou d'autres acteurs comme l'attelage BMW-Mercedes : créer un bouquet de services de mobilité, allant de l'usage d'une voiture de quelques minutes à quelques mois.

Un défi pour tout le secteur

L'univers ultra-concurrentiel du VTC en a décidé autrement. « *Devenir un acteur significatif de ce secteur et atteindre la taille critique demande énormément de moyens*, explique-t-on chez Cosmobilis. *Notre projet a évolué, et Marcel était devenu un actif moins stratégique.* » Pour résister aux mastodontes comme Uber, il faut disposer de gros moyens marketing pour attirer les clients, mais aussi fidéliser les chauffeurs, alors que le secteur connaît des difficultés chroniques à susciter des vocations et souffre d'un gros turnover.

LeCab, dont les moyens sont limités, a choisi d'éviter la concurrence frontale en se concentrant sur la clientèle d'entreprises. Cette dimension va être renforcée avec le rachat de Marcel, tout comme l'accent mis sur les réservations à l'avance, dont Marcel s'était fait dès l'origine une spécialité. Le nouvel attelage revendique 18.000 chauffeurs affiliés à son application et répartis dans 65 villes. En comparaison, Uber en revendique 40.000. Toute la difficulté est d'amener ces professionnels, qui ont le statut d'indépendant, à privilégier les courses proposées par son appli plutôt que celles de la concurrence.

> « Nous avons été les premiers à offrir un tarif de course minimum à 10 euros. »
> **YVES WEISSELBERGER**
> Président de LeCab

LeCab dit y parvenir en se montrant « *l'acteur le plus respectueux de ses partenaires chauffeurs* », et en soignant leur rémunération. « *Nous avons été les premiers à offrir un tarif de course minimum à 10 euros, et un revenu horaire à 35 euros qui inclut également la course d'approche* », plaide son président Yves Weisselberger.

Ainsi renforcée, sa société revendique la clientèle « *de très grandes entreprises telles qu'Air France, Total ou France Télévisions* ». Elle assure aussi avoir « *une forte présence dans le secteur public avec le ministère de la Justice, la SNCF, les rectorats ou encore le groupe La Poste* ». Les équipes de Marcel devraient intégrer LeCab, mais la marque, elle, va probablement disparaître. ■

annonces judiciaires & légales

DEPARTEMENT DES HAUTS-DE-SEINE
VALLEE SUD - GRAND PARIS

AVIS D'ENQUETE PUBLIQUE

RELATIVE A L'ELABORATION DU PLAN LOCAL D'URBANISME INTERCOMMUNAL DE VSGP, A LA CREATION DE PERIMETRES DELIMITES DES ABORDS ET A LA CREATION DU ZONAGE D'ASSAINISSEMENT DES EAUX PLUVIALES ET DES EAUX USEES

Du jeudi 30 mai 2024 à 09h00 au jeudi 4 juillet 2024 à 12h00

Par arrêté n° A 2024/026, le Président de l'Etablissement Public Territorial (EPT) Vallée Sud - Grand Paris a prescrit l'enquête publique unique portant sur les projets d'élaboration du PLUi, de création des périmètres délimités des abords sur les communes de Bagneux, Bourg-la-Reine, Châtenay-Malabry, Fontenay-aux-Roses et Montrouge et d'élaboration du zonage d'assainissement des eaux pluviales et des eaux usées.

L'enquête publique se déroulera du jeudi 30 mai 2024 à 09h00 au jeudi 4 juillet 2024 à 12h00, soit pendant 36 jours consécutifs.

Madame Nicole SOILLY a été désignée en qualité de présidente de la commission d'enquête, Monsieur Bertrand MAUPOUMÉ et Madame Françoise BOUVIER ont été désignés en qualité de commissaires enquêteur membres de la commission d'enquête par Monsieur le Président du Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise.

Le dossier d'enquête publique est composé :
- des pièces administratives ;
- des projets d'élaboration du PLUi, des PDA et du zonage d'assainissement des eaux pluviales et usées ;
- des avis des villes, des personnes publiques associées et associations agréées émis sur le projet de PLUi ;
- de l'avis de l'autorité environnementale sur l'évaluation environnementale du PLUi et sur l'examen au cas par cas relatif au projet de zonage d'assainissement des eaux pluviales et des eaux usées ;
- des mémoires en réponse de l'EPT.

Pendant toute la durée de l'enquête publique, du jeudi 30 mai 2024 à 09h00 au jeudi 4 juillet 2024 à 12h00, chacun pourra consulter et prendre connaissance du dossier d'enquête publique selon les modalités suivantes :
- Le dossier d'enquête publique au format papier sera disponible dans les onze lieux de l'enquête publique, aux jours et heures précisés dans le tableau ci-dessous ;
- Le dossier d'enquête publique dématérialisé sera disponible sur le site internet www.registre-numerique.fr/plui-vsgp et via un lien depuis les sites internet des onze villes du Territoire listés dans le tableau ci-dessous et sur le site internet de l'EPT (https://www.valleesud.fr).
- Le dossier d'enquête publique dématérialisé sera consultable depuis un poste informatique situé dans chaque lieu de l'enquête publique, aux jours et heures précisés dans le tableau ci-dessous.

Pendant toute la durée de l'enquête publique, du jeudi 30 mai 2024 à 09h00 au jeudi 4 juillet 2024 à 12h00, chacun pourra consigner éventuellement ses observations et propositions :
- sur un registre d'enquête à feuillets non mobiles, coté et paraphé par la présidente de la commission d'enquête, qui sera tenu à la disposition du public, pendant toute la durée de l'enquête publique et pendant les permanences des membres de la commission d'enquête, dans les onze lieux de l'enquête publique, aux jours et heures mentionnés ci-dessous ;
- sur le registre dématérialisé hébergé sur le site internet suivant : www.registre-numerique.fr/plui-vsgp ;
- par voie électronique à l'adresse suivante, dédiée à cet effet : plui-vsgp@mail.registre-numerique.fr ;
- par courrier postal à la présidente de la commission d'enquête, à l'adresse suivante : Madame Nicole SOILLY - Présidente de la commission d'enquête - PLUi – PDA – SDA - EPT Vallée Sud - Grand Paris - Service planification urbaine - 28 rue de la Redoute - 92260 FONTENAY-AUX-ROSES.

Pendant toute la durée de l'enquête publique du jeudi 30 mai 2024 à 09h00 au jeudi 4 juillet 2024 à 12h00, les observations et propositions du public transmises par voie postale à l'attention de la présidente seront versées et consultables sur le registre dématérialisé à l'adresse www.registre-numerique.fr/plui-vsgp et consultables au siège de l'enquête publique.

La commission d'enquête tiendra trois permanences dans chacune des onze villes du territoire dans les conditions précisées ci-dessous pour recevoir les observations écrites ou orales et répondre aux demandes d'information du public.

Des informations peuvent être demandées sur ces dossiers auprès de l'autorité compétente responsable du Plan Local d'Urbanisme intercommunal, Monsieur Jean-Didier BERGER, Président de l'Etablissement Public Territorial Vallée Sud - Grand Paris, par l'intermédiaire du Service Planification urbaine (Vallée Sud - Grand Paris – 28 rue de la Redoute – 92260 FONTENAY-AUX-ROSES) du lundi au vendredi de 09h00 à 17h00.
Toute personne peut, sur sa demande et à ses frais, obtenir communication du dossier d'enquête publique, dès la publication de l'arrêté n° A2024/026.

Le rapport et les conclusions de la commission d'enquête seront tenus à la disposition du public pendant un an à compter de la clôture de l'enquête publique :
- à la Préfecture des Hauts-de-Seine ;
- au siège administratif de l'Etablissement Public Territorial Vallée Sud - Grand Paris situé 28 rue de la Redoute à Fontenay-aux-Roses (92260) ;
- dans les onze villes de l'EPT, aux lieux, jours et heures détaillés ci-dessus ;
- sur le site internet www.registre-numerique.fr/plui-vsgp et via un lien depuis le site internet de l'EPT (https://www.valleesud.fr) et le site internet des onze villes de l'EPT précisés dans le tableau ci-dessous.

Les personnes intéressées pourront en obtenir communication dans les conditions prévues par le code des relations entre le public et l'administration.

Le Conseil de Territoire de Vallée Sud - Grand Paris, après modifications éventuelles pour tenir compte des résultats de l'enquête, se prononcera par délibération sur l'approbation du PLUi et du zonage d'assainissement des eaux pluviales et des eaux usées qui sera annexé au Règlement du PLUi. Monsieur le Préfet arrêtera la création des Périmètres Délimités des Abords qui seront annexés au PLUi après d'éventuelles modifications, consultation des communes et accord de l'ABF et du Conseil de Territoire de Vallée Sud - Grand Paris.

Commune	Adresse du lieu d'enquête publique pour consulter le dossier, avoir accès au registre et rencontrer un/des membre/s de la commission d'enquête	Jours et heures d'ouverture des lieux d'enquête pour consulter le dossier et avoir accès au registre	Dates et horaires des permanences de la commission d'enquête	Sites internet des onze villes de l'EPT
Antony	Hôtel de Ville Place de l'Hôtel-de-Ville 92160 - ANTONY	Du **lundi au vendredi** de 08h30 à 12h00 et de 13h30 à 17h30	**Jeudi 6 juin 2024** de 14h00 à 17h00 **Lundi 17 juin 2024** de 14h00 à 17h00 **Mardi 2 juillet 2024** de 14h00 à 17h00	https://www.ville-antony.fr/
Bagneux	Mairie de Bagneux Direction de l'Aménagement Urbain Rez-de-chaussée du Bâtiment Garlande 57 avenue Henri Ravera 92220 BAGNEUX	**Lundi, mercredi, jeudi et vendredi**, de 8h30 à 12h00 et de 13h30 à 17h00 (uniquement sur rendez-vous) et **le mardi**, de 13h30 à 17h30 (uniquement sur rendez-vous)	**Lundi 3 juin 2024** de 9h00 à 12h00 **Mercredi 12 juin 2024** de 08h30 à 11h30 **Jeudi 20 juin 2024** de 14h00 à 17h00	https://www.bagneux92.fr/
Bourg-la-Reine	Mairie de Bourg-la-Reine, 6 boulevard Carnot, 92340 BOURG-LA-REINE	**Lundi, mercredi, jeudi et vendredi** : de 08h30 à 12h00 et de 13h30 à 17h30 **Mardi** : de 08h30 à 12h00 ; **Samedi** : de 09h00 à 12h00	**Mercredi 5 juin 2024** de 14h00 à 17h00 **Lundi 17 juin 2024** de 09h00 à 12h00 **Mardi 2 juillet 2024** de 09h00 à 12h00	https://www.bourg-la-reine.fr/
Châtenay-Malabry	Mairie de Châtenay-Malabry, Direction des Services Techniques, 26 rue du Docteur Le Savoureux 92290 CHÂTENAY-MALABRY	**Du lundi au vendredi** de 08h30 à 12h30 et de 13h30 à 17h30	**Jeudi 6 juin 2024** de 09h00 à 12h00 **Mardi 18 juin 2024** de 14h00 à 17h00 **Mercredi 3 juillet 2024** de 09h00 à 12h00	https://www.chatenay-malabry.fr/
Châtillon	Service Urbanisme situé au Centre administratif de Châtillon, 79 rue Pierre Sémard 92320 CHÂTILLON	**Lundi et mercredi** de 09h00 à 12h00 et de 14h00 à 18h00, **Mardi et jeudi** de 09h00 à 12h00 **Vendredi** de 09h00 à 12h00 et de 14h00 à 17h00	**Lundi 3 juin 2024** de 14h00 à 17h00 **Mardi 11 juin 2024** de 09h00 à 12h00 **Jeudi 20 juin 2024** de 09h00 à 12h00	https://www.ville-chatillon.fr/
Clamart	Centre Administratif Direction de l'urbanisme, du commerce et du logement 1-3 avenue Jean Jaurès 92140 CLAMART	**Lundi, mercredi et vendredi** de 8h30 à 12h00, **Mardi** de 13h30 à 17h30 **Jeudi** de 8h30 à 12h00 et de 13h30 à 17h30	**Mercredi 5 juin 2024** de 8h30 à 11h30 **Lundi 10 juin 2024** de 9h00 à 12h00 **Jeudi 27 juin 2024** de 13h30 à 16h30	www.clamart.fr
Fontenay-aux-Roses	Direction des services techniques municipaux de Fontenay-aux-Roses 8 place du Château Sainte-Barbe 92260 FONTENAY-AUX-ROSES	**Lundi à jeudi de 8h30 à 12h et de 13h30 à 17h30** **Vendredi** de 8h30 à 12h00 et de 13h30 à 16h30	**Vendredi 31 mai 2024** de 13h30 à 16h30 **Mercredi 12 juin 2024** de 14h00 à 17h00 **Jeudi 4 juillet 2024** de 09h00 à 12h00	https://www.fontenay-aux-roses.fr/
Le Plessis-Robinson	Centre Administratif Municipal Service de l'Urbanisme, 3 place de la Mairie 92350 LE PLESSIS-ROBINSON	**Lundi, mardi, mercredi et jeudi** de 08h30 à 12h00 et de 13h00 à 17h00 **Vendredi** de 8h30 à 12h00 et de 13h00 à 16h30	**Lundi 10 juin 2024** de 13h30 à 16h30 **Mardi 18 juin 2024** De 8h30 à 11h30 **Jeudi 27 juin 2024** de 9h00 à 12h00	https://www.plessis-robinson.com/
Malakoff	Hôtel de ville de Malakoff Direction du Développement Urbain Place du 11 novembre 1918 92240 MALAKOFF	**Lundi** de 8h30 à 12h00 et de 13h30 à 18h00 **Mardi, mercredi et vendredi** de 8h30 à 12h00 et de 13h30 à 17h00 **Jeudi** de 8h30 à 12h00	**Lundi 3 juin 2024** de 14h00 à 17h00 **Mercredi 19 juin 2024** de 14h00 à 17h00 **Mardi 2 juillet 2024** de 14h00 à 17h00	https://www.malakoff.fr/
Montrouge	Service Urbanisme Centre administratif de Montrouge, 4 rue Edmond Champeaud 92120 MONTROUGE	**Lundi, mercredi, jeudi et vendredi** de 08h30 à 12h00 et de 13h30 à 17h30 **Mardi** de 08h30 à 12h00	**Jeudi 6 juin 2024** de 14h00 à 17h00 **Mardi 18 juin 2024** de 09h00 à 12h00 **Vendredi 28 juin 2024** de 09h00 à 12h00	https://www.ville-montrouge.fr/
Sceaux	Hôtel de Ville de Sceaux 122 rue Houdan 92330 SCEAUX	**Lundi, mardi, mercredi et vendredi** de 8h30 à 12h00 et de 13h30 à 17h30 **Jeudi** de 8h30 à 12h00 **Samedi** de 9h00 à 12h00	**Mercredi 5 juin 2024** de 09h00 à 12h00 **Mardi 18 juin 2024** de 09h00 à 12h00 **Mercredi 3 juillet 2024** de 14h00 à 17h00	https://www.sceaux.fr/

Le Président
Jean-Didier BERGER

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points didot. Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.
Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

Qui sont les membres de la « mafia » Spendesk ?

ÉCOSYSTÈME

La licorne française spécialisée dans la gestion des dépenses en entreprises a donné naissance à une dizaine de start-up, selon des données collectées par Invyo, pour « Les Echos ».

Parmi les dernières-nées, The Mobile-First Company, qui a récemment bouclé une levée de 3,5 millions d'euros.

Charlie Perreau

Les licornes ne sont plus autant portées aux nues qu'en 2021 ou 2022, période faste pour la French Tech. C'est devenu presque ringard ou honteux, amenant certaines start-up à ne pas communiquer sur l'obtention de ce statut à l'image de Mistral AI, Verkor ou encore Pigment (planification financière). Mais ces sociétés valorisées un milliard de dollars sont en revanche reconnues pour leur participation significative au dynamisme de l'écosystème français.

Le système de BSPCE (sorte de stock-option) permet à des salariés d'empocher de belles sommes qui servent souvent à investir dans d'autres start-up ou les aider à créer leur propre business. C'est ce qu'on appelle une « mafia », un phénomène bien connu dans la Silicon Valley, avec la célèbre « PayPal Mafia », qui a donné naissance à LinkedIn, Tesla ou encore YouTube.

Spendesk a aussi fait des petites. La licorne spécialisée dans les dépenses en entreprises a donné naissance à 17 start-up, d'après des données collectées par Invyo, spécialiste du traitement et de l'analyse de données dans le private equity et le capital-risque, pour « Les Echos ». C'est plus que Swile (14), comme l'avait révélé une précédente étude.

Beaucoup de logiciels et de la fintech

Parmi les dernières nées, on trouve The Mobile-First Company, qui a récemment levé 3,5 millions d'euros. Cofondée par Jérémy Goillot, 4e employé de Spendesk, et ancien responsable du développement, cette start-up développe des applications business pour les petites et moyennes entreprises.

The Mobile-First Company fait partie des huit start-up de la « mafia » Spendesk spécialisées dans le logiciel. Un secteur qui est surreprésenté dans la French Tech même si la greentech prend de l'ampleur (elle comprend cependant des éditeurs de logiciels).

Cargo a, par exemple, construit un outil qui aide les équipes commerciales à accéder aux données de leur entreprise et à automatiser leurs opérations tandis que Highcast édite une plateforme qui permet de réduire les coûts énergétiques d'une usine. La fintech est bien moins représentée, avec seulement quatre start-up. Deux anciens de Spendesk, Morgan O'hana et Jordane Giuly, ont cofondé en 2021 Defacto, un spécialiste des prêts court terme pour PME.

Une « mafia » aussi en Allemagne

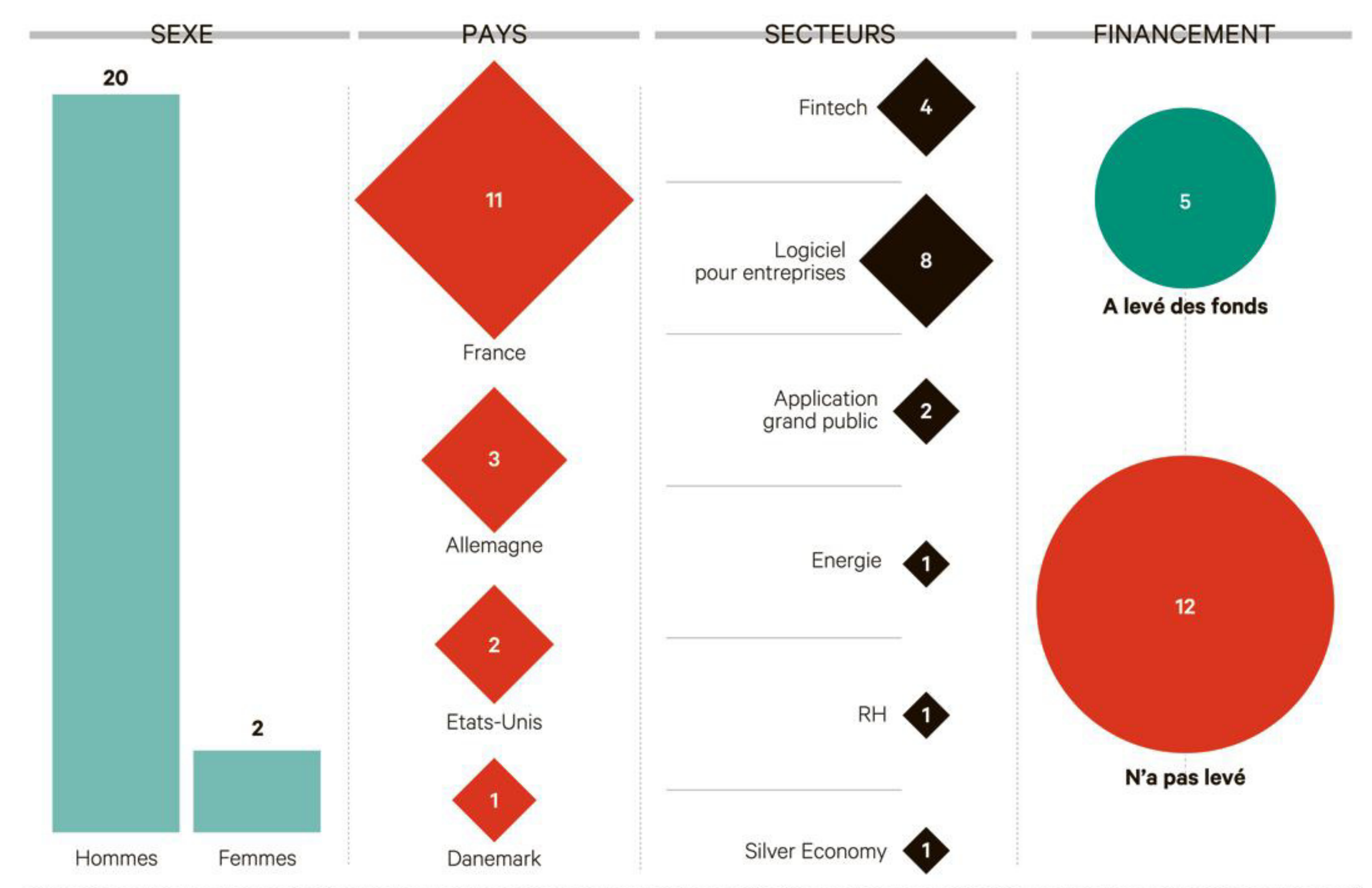
Deux autres duos « ex-Spendesk » ont opté pour les services financiers : Lucas Bédout et Clément Garbay ont créé Hyperline, un système qui permet aux éditeurs de logiciels de définir et gérer leurs tarifs, tandis qu'Axel Cateland (ancien DG de Spendesk Financial Services) et Karl Vaillant sont les fondateurs de Kulipa, plateforme d'émission de cartes de paiement en crypto.

Seulement deux anciens salariés de la licorne ont monté des start-up dédiées au grand public : Talento Today (plateforme pour fans de football) et Næctar (lifestyle). Ces deux sociétés ont leurs sièges sociaux à l'étranger en Allemagne et au Danemark. Sur les 17 membres de la « mafia », six sont étrangères, dont trois sont en Allemagne – un pays où Spendesk est très développé – et deux aux Etats-Unis. La première est Cargo, issue du célèbre incubateur américain Y Combinator (qui exige l'ouverture d'une entité dans le pays), et Toolflow AI, dont un des fondateurs, Alfie Marsh, ancien responsable du marché américain chez Spendesk.

Comme la plupart des « mafias » de la French Tech, la levée de fonds n'est pas très répandue. Sur ces 17 jeunes pousses créées par des anciens de Spendesk, seulement cinq ont levé des fonds. Le plus gros montant total collecté provient de Defacto (28 millions), qui est aussi une des start-up les plus « anciennes » de cette liste. Quatre entreprises ont été créées en 2024, neuf en 2023, une en 2022, deux en 2021 et une en 2020.

D'autres anciens salariés de la licorne tricolore ont également monté des sociétés, non considérées comme des start-up, selon la méthodologie choisie par « Les Echos ». C'est le cas de ceux qui se sont lancés dans des activités de coaching pour professionnels, du consulting ou encore de la formation à l'image d'Albus, formation dédiée aux « Revenue Opérations », une nouvelle fonction dans les start-up au croisement entre le marketing et la vente. ■

Les 17 start-up dans lesquelles les anciens de Spendesk ont essaimé



« LES ÉCHOS » / SOURCE : INVYO

CANAL WHATSAPP START-UP × LES ÉCHOS

Flashez ce QR code pour vous abonner à notre chaîne d'information WhatsApp.



MÉTHODOLOGIE

Invyo, spécialiste du traitement et de l'analyse de données dans le private equity et le capital-risque, a extrait des données de différentes sources de données (Crunchbase, Dealroom, LinkedIn…). « Les Echos » ont ensuite supprimé les sociétés qui ne correspondent pas à leur définition de start-up comme les agences de conseil, de formation et de coaching.

La difficile équation financière des jeunes pousses ferroviaires

MOBILITÉS

Midnight Trains et Railcoop ont dû cesser leur activité avant d'avoir pu faire circuler un train.

Adrien Lelièvre et Ulysse Legavre-Jerome

L'idée faisait rêver les ferrovipathes, mais elle restera pour toujours à quai. La start-up Midnight Trains, qui voulait faire rouler des trains de nuit sur le Vieux Continent, a annoncé samedi qu'elle jetait l'éponge, faute d'avoir obtenu assez de financements. Un nouvel échec pour une filière du ferroviaire dans laquelle les jeunes pousses peinent à émerger.

Des voyages nocturnes confortables reliant Paris aux autres capitales européennes, des cabines privatives comme dans les chambres d'hôtel, un service de restauration de qualité et, tout cela, en restant accessible…

Le projet de Midnight Trains, lancé en 2020 par trois entrepreneurs (dont Adrien Aumont, fondateur de KissKissBankBank), était particulièrement alléchant… sur le papier. Il avait vu le jour dans un contexte de prise de conscience de la nécessité de décarboner les transports, premier secteur en termes d'émissions de CO_2 en France (32 %). Aux yeux des dirigeants, seule une offre haut de gamme était une alternative crédible pour remplacer l'avion sur certains trajets.

Le mur du financement

Les premiers trains de la start-up devaient relier Paris à de grandes villes européennes situées de 800 à 1.500 km, au-delà de la zone de pertinence des trains à grande vitesse, avec une première liaison test Paris-Milan-Venise. Midnight Trains souhaitait également proposer des lignes Paris-Barcelone ou Paris-Nice. Des dossiers avaient été déposés depuis longtemps pour des sillons correspondants auprès de l'Autorité de régulation des transports (ART).

Mais le rêve a déraillé sans qu'un seul train n'ait jamais pu rouler. La start-up indique n'avoir pas pu boucler une seconde levée de fonds destinée à acquérir deux premières rames. Dans un long message publié sur son site, le trio de dirigeants déplore que sa *« vision n'ait pas été partagée plus largement »* par les investisseurs.

Les fondateurs reconnaissent aussi leurs propres erreurs, justifiées par le fait qu'ils voulaient se comporter en *« bons pères de famille »*. Ils auraient dû se rendre compte plus vite *« que le ferroviaire n'est pas prêt à s'ouvrir à de nouveaux entrants privés »*, écrivent-ils.

A son lancement, la start-up pariait sur l'ouverture des infrastructures ferroviaires européennes à tous les opérateurs publics ou privés souhaitant faire rouler des trains comme le faisaient jusqu'alors les seuls exploitants nationaux (SNCF, Renfe, DB, etc.).

« Les textes sont ouverts mais dans les faits, le marché du ferroviaire s'est surtout ouvert à lui-même. Ce marché a été organisé par les pouvoirs publics pour leurs propres opérateurs historiques, pas pour faire réellement émerger de nouveaux acteurs », déplore Jean-Baptiste Bonaventure, cofondateur de la start-up. Midnight Trains n'est pas la seule société à avoir récemment connu des désillusions. En 2024, Railcoop a été placée en liquidation judiciaire. A l'origine, elle voulait assurer une liaison ferroviaire entre Bordeaux et Lyon, fermée par la SNCF en 2014. Elle promettait des wagons agréables, de la place pour rangers des vélos, ainsi que des partenariats avec des festivals… Au total, Railcoop a réussi à lever un total de 10 millions d'euros, dont 17 % provenaient de collectivités locales. La société, qui avait l'originalité d'être une coopérative, cherchait toutefois à obtenir 50 millions d'euros.

> « Le marché [ferroviaire] a été organisé par les pouvoirs publics pour leurs propres opérateurs historiques, pas pour faire réellement émerger de nouveaux acteurs. »
>
> **JEAN-BAPTISTE BONAVENTURE**
> Cofondateur de Midnight Trains

La bataille du rail n'est pas perdue pour tout le monde. Kevin Speed, qui se présente comme le « Ryanair du train », roule encore. La start-up espère démarrer sur trois lignes intérieures françaises en 2028. En mars, elle a indiqué avoir signé un accord-cadre avec SNCF Réseau, le gestionnaire du réseau national.

En 2023, Le Train, qui se veut une alternative à la SNCF dans le Grand Ouest, a, elle, levé 8 millions d'euros. Pour réussir leur défi, les deux jeunes pousses auront besoin de mobiliser beaucoup plus d'argent dans les prochaines années. Il faudra qu'elles trouvent des investisseurs patients car la rentabilité ne pourra être atteinte qu'au bout de quelques années, si elle arrive un jour…

Le secteur du ferroviaire intéresse aussi des jeunes pousses du logiciel. Mollow et Hourrails ! ont vu le jour l'an dernier et aident à trouver en quelques clics des idées de destinations de voyages en train. Sur le segment de la réservation, un des acteurs historiques est Trainline, qui avait racheté la start-up tricolore Captain Train en 2016. Une opération qui constitue encore l'une des plus belles sorties de l'histoire de la French Tech. ■

CHAMPAGNE



Actionnaires de Laurent-Perrier, vous êtes invités à participer à l'Assemblée Générale Mixte le Jeudi 11 Juillet 2024 à 16h00

**à l'Hôtel de la Paix
9 Rue Buirette – 51100 Reims**

Les actionnaires au porteur pourront se procurer les documents d'information prévus par les textes en vigueur, au siège social, sur le site de la société : www.finance-groupelp.com ou auprès de l'intermédiaire financier chez qui ils détiennent leurs actions.

Les actionnaires inscrits au nominatif recevront ces documents directement à leur domicile.

***Ouverture des portes à partir de 15h30
Parkings publics payants à proximité***

Laurent-Perrier – B.P. 3 – 32 avenue de Champagne - 51150 Tours-sur-Marne
Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 22.594.271,80 euros
RCS Reims 335 680 096
(Tél : 03.26.58.91.22 contact : Relations actionnaires : flore.steinmetz@laurent-perrier.fr)

Afin de favoriser le vote du plus grand nombre, les actionnaires ont la possibilité d'utiliser la plateforme sécurisée VOTACCESS

Ces agences de communication qui règn dans l'antichambre des patrons du CAC

● En France, une dizaine d'agences de conseil stratégique en communication se partagent le marché de l'influence et glissent leurs recommandations aux plus grands patrons français.
● Géants mondiaux, boutiques historiques et acteurs émergents rivalisent pour se placer au premier rang du pouvoir.

COMMUNICATION

Stéphane Loignon et Nicolas Richaud

Certains portent des noms quasiment devenus des marques dans le secteur. Mais il s'agit bien d'un métier de l'ombre. Sous l'effet de changements générationnels et sociétaux, le discret marché français de la communication « d'influence », ou du conseil stratégique aux grands dirigeants, est en pleine recomposition. « *Historiquement, un oligopole tenait le secteur* », rappelle Vincent de La Vaissière, patron du cabinet VcomV et auteur de l'étude qui fait référence sur le sujet.

Initialement, ce domaine était composé des deux boutiques pionnières, créées dans les années 1980 – Image 7, emmenée par Anne Méaux, et DGM (propriété désormais du groupe Forward), créée par Michel Calzaroni – et des réseaux mondiaux Havas et Publicis Consultants. Mais ces quinze dernières années, de sérieux rivaux ont émergé, comme Taddeo (lancé par Raymond Soubie et Julien Vaulpré), PLEAD (Anton Molina et Yves-Paul Robert), émanation d'Havas, ou plus récemment The Arcane (Marion Darrieutort), Primatice (fondé notamment par Olivier Labesse, ancien associé de DGM), ainsi que les Américains TBWA Corporate France, dirigé par Nicolas Boudot, et Teneo France, lancé par Olivier Jay. Si bien qu'en 2023, ce ne sont plus quatre mais une dizaine de figures qui murmuraient directement à l'oreille d'un PDG du CAC 40, selon l'étude VcomV. Sans oublier d'autres acteurs de premier plan ou qui montent en puissance : Tilder, Brunswick, Vae Solis Communications, No Com, FGS, Majorelle, Iconic, etc.

« Le segment des affaires publiques a explosé »

Derrière cette redistribution des cartes, « *un renouvellement sans précédent des dirigeants du CAC 40, l'émergence de nouveaux "dircom" et une nouvelle génération de patrons et patronnes d'agence* », décrit l'étude. « *Deux profils principaux demeurent : ceux qui ont travaillé étroitement avec le Medef et ceux ayant eu une expérience en cabinet ministériel* », distingue Marie-Virginie Klein, PDG d'Iconic, lancé en 2022.

Alors que les cadres dirigeants nouent souvent des relations de long terme avec leur « spin doctor », ces changements de gouvernance au sommet des grands groupes créent des opportunités sur un marché très informel où la recommandation est reine. « *Quand un dirigeant est nommé, il arrive désormais avec son cabinet d'avocats et son agence de com* », note Nicolas Boudot, patron de TBWA Corporate France, qui y voit « *une preuve de la professionnalisation du métier* ».

« *Treize patrons du CAC 40 ont changé en quelques années* », pointe Marion Darrieutort, citant Veolia, Engie, L'Oréal… « *Cette nouvelle génération, âgée de 50-55 ans, n'a pas les mêmes attaches, les mêmes pratiques, les mêmes réseaux, et donc pas les mêmes conseils* », souligne la fondatrice de The Arcane. Une nuée de nouveaux acteurs qui ne bouscule cependant pas les grands équilibres… pour l'instant.

« *Le besoin a grandi, le marché aussi, mais il demeure un oligopole* », tempère Stéphane Fouks, le vice-président d'Havas. Celui-ci s'articule autour d'un « big four » : Publicis Consultants (emmené par Clément Léonarduzzi, passé par l'Elysée en tant que conseiller d'Emmanuel Macron), Havas, Image 7 et PLEAD. Ces quatre acteurs cumulent une centaine de millions d'euros de revenus par an, d'après l'étude VcomV, sur un marché estimé entre 150 et 200 millions d'euros en France.

Cette industrie est dopée par la démultiplication des sujets à la dimension de plus en plus internationale et tout à la fois juridiques, médiatiques, financiaro-économiques, politiques, technologiques, de régulation et d'antitrust… pour un monde en « permacrise ». « *Le segment des affaires publiques a explosé* », expose Olivier Jay, qui a été remplacé à la tête de Teneo France par Philippe Maze-Sencier et va demeurer président honoraire.

Chez les clients, certaines attentes ont également changé et se sont densifiées, avec l'émergence de la communication des dirigeants sur le digital, la nécessité d'appréhender les problématiques de développement durable, ou encore l'arrivée dans le paysage des influenceurs, à qui il faut aussi parler.

> Depuis plusieurs mois, une grande interrogation agite tout le landerneau : la succession, à terme, d'Anne Méaux.

> Lasse d'entendre parler de « l'âge du capitaine », selon ses termes, la fondatrice d'Image 7 se veut sereine.

Loin de se limiter au seul CAC 40 et autres géants internationaux, les agences ne cessent, elles, d'élargir leur terrain de jeu du SBF 120 aux plus grandes PME en passant par la French Tech et ses « licornes ». Toutes se livrent une bataille acharnée pour gagner de nouveaux contrats et chiper les talents de l'autre, dans un secteur où le turnover est autour de 20 % par an, selon plusieurs acteurs, dont beaucoup anticipent une consolidation à venir. A l'image du rapprochement en 2019 entre Vae Solis d'Arnaud Dupui-Castères et Footprint de Philippe Manière.

« *Nous sommes acheteurs* », ne se cache pas Anton Molina chez PLEAD. « *Nous allons nous renforcer sur le marché français et à l'international* », confie aussi Guillaume Didier, président de Forward France/DGM dont le groupe vient d'accueillir le fonds Bridgepoint à son capital et dispose d'une enveloppe conséquente pour les rachats. « *Le secteur n'a pas vocation à se concentrer mais à se spécialiser par compétences* », nuance toutefois Clément Leonarduzzi. No Com de Pierre Giacometti (ex-politologue et spécialiste des sondages) cherche, lui, à se différencier en allant aussi chercher des clients à l'international comme en Espagne ou au Mexique.

Depuis plusieurs mois, une grande interrogation agite tout le landerneau : la succession, à terme, d'Anne Méaux. Lasse d'entendre parler de « *l'âge du capitaine* » selon ses termes, la principale intéressée se veut sereine. « *Je vais bien merci*, balaye-t-elle. *Je me suis toujours attelée à faire vivre une intelligence collective à l'agence, le modèle a vocation à perdurer.* » Une équipe de direction est déjà installée, autour de son associée Anne-France Malrieu et de sa fille Charlotte Mouraret. « *Nous avons fait monter une nouvelle génération de consultants, nous n'avons pas de trou de génération et allons avancer tranquillement en fonction des leaderships qui vont se dessiner* » précise Anne Méaux.

Une continuité qui est clé dans ce secteur de « business people » où l'« intuitu personae » est centrale et où la réputation, construite parfois sur des décennies, constitue le premier des actifs. « *Notre métier nous amène à gérer des informations très sensibles. La loyauté et la confidentialité sont des qualités majeures pour fidéliser les clients* », pointe Olivier Labesse, le fondateur de Primatice. « *Les clients nous apprécient pour notre franchise. Nous sommes là pour dire ce que nous pensons, être directs et non pas pour dire des lieux communs* », ajoute-t-il.

Cinq agences sur le dossier Casino

« *Un PDG ne peut pas confier ses doutes ou questionnements sur sa stratégie à son conseil d'administration ou son numéro deux*, souligne Vincent de La Vaissière. *Il y a une solitude énorme à ce niveau de responsabilité et ils ont besoin de "sparring partners" pour échanger en toute confiance* », ajoute-t-il. « *Avec un grand patron, je considère que la relation a atteint son plus haut niveau quand il m'appelle pour me parler de son board ou d'acquisitions* », détaille Julien Vaulpré, le fondateur de Taddeo.

Un niveau de confidentialité qui ne rime cependant pas toujours avec exclusivité. Depuis quelques années, les grands groupes ont de plus en plus souvent recours à deux agences – une pour la stratégie de communication, l'autre sur les relations presse. Et le nombre peut vite enfler dans les dossiers brûlants ou en cas de crise, synonyme de hausse d'activité dans le secteur. « *Suez a eu quatre agences au moment où la guerre faisait rage avec Veolia. Plus récemment, Casino est monté à cinq* », confie un bon connaisseur. Au risque que cela devienne improductif.

Mais « *les boîtes préfèrent parfois avoir certaines agences avec elles plutôt que dans le camp d'en face à leur nuire* », poursuit-il. Ces interventions en urgence se facturent au prix fort. Les honoraires de crise peuvent vite se chiffrer de 25.000 à 50.000 euros par mois, selon les évaluations de plusieurs patrons d'agence. En temps normal, ces budgets s'établissent, en moyenne, entre 150.000 et 250.000 euros par an pour des prestations en influence, relation presse, affaires publiques et conseil stratégique au PDG ou au comex des plus grands



« Quand un dirigeant est nommé, il arrive désormais avec son cabinet d'avocats et son agence de com », constate Nicolas Boudot, patron de TBWA « une preuve de la professionnalisation du métier ». *Photo iStock*

Plusieurs groupes anglo-saxons à l'offensive sur le marché français

Ces dernières années, plusieurs firmes anglo-saxonnes ont débarqué en France ou ont changé de braquet sur le marché hexagonal de la communication d'influence. Pour l'heure, leur pénétration du secteur demeure limitée, mais ces acteurs restent ambitieux.

Longtemps chasse gardée d'une poignée d'irréductibles agences gauloises, le secteur tricolore de la communication d'influence et du conseil stratégique aux dirigeants des grands groupes ne cesse de se garnir d'acteurs aux consonances anglo-saxonnes : Teneo, TBWA, Brunswick, FGS Global Paris, Edelman, Hill & Knowlton, etc. Si certains de ces groupes ont débarqué il y a peu en terres hexagonales, tandis que d'autres ont des bureaux français depuis belle lurette et ont accéléré plus récemment sur ce segment de marché, tous partagent un dénominateur commun : ils se veulent le meilleur des deux mondes.

« *Nous avons des capacités d'exécution locale avec une force de frappe internationale* », fait valoir Guillaume Maujean, patron des activités françaises de Brunswick, réputé avant tout dans la communication financière mais dont plus d'un quart du chiffre d'affaires est généré par le conseil stratégique aux dirigeants. Une activité en pleine croissance du groupe qui n'est pas le seul anglo-saxon à avoir changé de braquet.

Débarqué en France à l'orée des années 2020 et soutenu par le fonds CVC, Teneo est parvenu à se faire une place et a la main sur de jolis contrats (Engie, Getlink, TCS). Même constat pour la filiale du géant de la publicité Omnicom, TBWA (Netflix France, Legrand, Danone France), qui s'est renforcé en 2022 en lançant un pôle dédié à l'influence. « *Leurs résultats sont encourageants, mais ce n'est pas l'ouragan que certains prédisaient et le turnover se poursuit à la tête de ces boîtes. Ce qui n'est pas franchement un facteur de confiance dans ce business* », note Vincent de La Vaissière, expert du marché de la communication d'influence qui a classé TBWA et Teneo à la neuvième et dixième position dans son étude de 2023, établissant un état des lieux des agences en conseil stratégique. « *C'est une activité particulière et différente selon les spécificités culturelles de chaque pays. Cela nécessite notamment de comprendre parfaitement les institutions et leur fonctionnement, de savoir qui est vraiment influent dans tel ministère, tel média, telle organisation professionnelle et surtout les connaître et avoir des liens* », poursuit-il.

> « C'est une activité particulière et différente selon les spécificités culturelles de chaque pays. »
> **VINCENT DE LA VAISSIÈRE**
> Expert du marché de la communication d'influence

Un business de temps long

Une toile qui prend nécessairement du temps à se tisser. De fait, le conseil aux dirigeants et la communication d'influence demeurent des business de temps long. « *Nouer une relation de confiance avec un dirigeant ou une entreprise du CAC 40 peut être l'œuvre de plusieurs années, voire de dizaines d'années. A l'inverse, celle-ci ne se dénoue pas du jour au lendemain, sauf en cas d'énorme raté. Cet aspect intuitu personae est une grosse barrière à l'entrée pour les nouveaux entrants* », fait valoir un bon connaisseur. « *Avec les enjeux de souveraineté industrielle que la*

ent



Corporate France, qui y voit

groupes, selon une agence de la place, et jusqu'à 300.000-400.000 euros pour certains mastodontes du CAC 40.

« Nous ne sommes pas des pompiers qui débarquons quand la crise est là, ponctue Stéphane Fouks. *Notre métier est avant tout de faire en sorte que ces crises ne se produisent pas. »* ■

crise sanitaire a remis au goût du jour, il est aussi presque impossible d'imaginer un Thalès, un EDF ou un Airbus confier son conseil stratégique à une agence anglo-saxonne », précise-t-il. *« Nous aussi pourrions dire de nos rivaux franco-français qu'ils sont trop franchouillards et n'ont pas notre envergure internationale, c'est de bonne guerre »*, rétorque Nicolas Boudot, président de TBWA Corporate France.

« Ces groupes n'ont pas réellement débarqué pour chasser sur nos terres et gagner des contrats avec des groupes du CAC 40, mais pour se positionner sur les activités locales et européennes grandissantes des géants anglo-saxons avec lesquels ils sont déjà en relation sur leur marché domestique », veut d'ailleurs croire le patron d'une agence tricolore. *« Les grands groupes internationaux sont évidemment des partenaires naturels pour nous, mais nous n'entendons pas nous limiter à cela*, rétorque Guillaume Maujean. *Morgan Stanley et Goldman Sachs ont su se faire une place sur le marché français des banques d'affaires, Accenture et BCG sur celui du conseil stratégique. Il n'y a aucune raison pour que nous ne puissions pas faire de même dans la communication d'influence. »* — **S. Lo. et N. R.**

Reprise d'Atos : David Layani engage le duel final avec Daniel Kretinsky

INFORMATIQUE

Après un week-end d'intenses négociations, le conseil d'administration d'Atos a confirmé lundi avoir reçu deux offres finales de sauvetage.

Anne Drif et Gwénaëlle Barzic

L'incertitude aura duré tout le week-end et jusqu'à la dernière minute avant un conseil d'administration critique dimanche soir pour l'avenir d'Atos et de ses 95.000 salariés. Mais il y a bien deux offres de sauvetage sur la table : celle, plus radicale, du milliardaire tchèque Daniel Kretinsky face à la proposition, officiellement commune, scellée entre le premier actionnaire du groupe David Layani et une grande part des créanciers qui portent les 4,8 milliards d'euros de dette.

Tout est maintenant entre les mains des autres porteurs de dette de l'ex-fleuron informatique, notamment du côté des banques françaises et des obligataires hésitants. Ils ont jusqu'à mercredi, sous l'égide de la conciliatrice Hélène Bourbouloux, pour faire pencher la balance du côté du milliardaire ou de celui du patron de OnePoint.

Le conseil d'administration n'a pris parti pour aucune d'elles, bien qu'elles soient aux antipodes. Dans sa nouvelle offre révisée, Daniel Kretinsky promet d'effacer de l'ordre de 3,4 milliards de dette et laisse entrevoir une potentielle scission du groupe avec la vente du digital. Le premier actionnaire du groupe, lui, se limite à 2,9 milliards d'euros d'écrasement de dette avec la préservation de l'intégrité d'Atos. Les deux ont pris des engagements sur l'emploi à divers degrés. *« Les deux propositions sont globalement conformes aux paramètres financiers fixés par la société, notamment s'agissant de la réduction de dette et des besoins de financement à court et moyen terme »*, indique Atos dans son communiqué. Les actionnaires, en revanche, doivent dans tous les cas anticiper *« une dilution massive »*, précise le groupe, dont le cours de Bourse a dévissé de près de 15 %, à 1,67 euro, lundi en milieu de journée.

Les banques françaises en retrait

Preuve que toutes les options sont ouvertes, Atos a confirmé examiner des offres pour le dernier actif *« souverain »* lié au nucléaire, Worldgrid, laissant la voie libre à un investissement au capital par des investisseurs étrangers, qu'il s'agisse de Daniel Kretinsky, de hedge funds étrangers ou de banques internationales. Sur ceux liés à la défense et préemptés par l'Etat, une *« offre confirmatoire non engageante est attendue pour mi-juin 2024 »*, a-t-il affirmé.

Tout le week-end, David Layani, avec ses conseils, s'est attaché à obtenir l'appui des créanciers pour tenter de renverser la table. Derrière lui s'est ralliée une majorité des créanciers : un noyau dur d'obligataires revendiquant l'aval d'au moins 60 % d'entre eux (sur 2,4 milliards) a cosigné sa nouvelle offre. Si l'on ajoute la part de la BCE, premier créancier d'Atos, ce soutien atteint 80 %, met même en avant OnePoint dans sa proposition publiée lundi sur le site d'Atos. Plusieurs des banques internationales portant 60 % de l'autre moitié de la dette seraient par ailleurs assez ouvertes à l'offre de David Layani, selon des sources. Au total, dans le camp de l'entrepreneur, on estime ainsi pouvoir se rapprocher de l'appui des deux tiers des créanciers nécessaires pour valider un accord à l'issue de la période de conciliation.

Seule fausse note au tableau, les banques françaises qui se sont mises en retrait de sa proposition de sauvetage « souveraine » ce week-end. Et dont le choix final servira de signal, même si elles ne pèsent que 38 % de la dette bancaire (soit moins de 20 % de l'ensemble de l'endettement). Le ralliement officiel de BNP Paribas à l'homme d'affaires tchèque – qu'elle conseille sur d'autres opérations par ailleurs, dont le rachat de Royal Mail en Grande-Bretagne – a créé une valse-hésitation chez les institutions françaises jusqu'à diviser le pool bancaire vendredi soir. Sans compter les approches répétées du camp de l'homme d'affaires tchèque allié au fonds Attestor.

Des arguments qui n'ont pas laissé indifférents chez Société Générale, CIC (Crédit Mutuel) ou Natixis (BPCE), membres du comité de pilotage de négociations bancaires. Il y a quelques jours, certaines comme CIC n'excluaient pas un ralliement à Daniel Kretinsky tout en se laissant une option avec David Layani, rapportent des sources. Il y a plusieurs mois déjà, selon des sources, Crédit Agricole avait quitté le navire sans demander son reste en cédant sa dette. Un abandon en règle qui a par ailleurs été assez mal perçu au sein d'Atos.

Dimanche, les banques françaises préféraient ne pas insulter l'avenir. *« Elles n'ont pas dit oui à David Layani, mais pas dit non, non plus. Elles vont se positionner maintenant »*, croit savoir un familier des négociations.

« Deux bonnes offres »

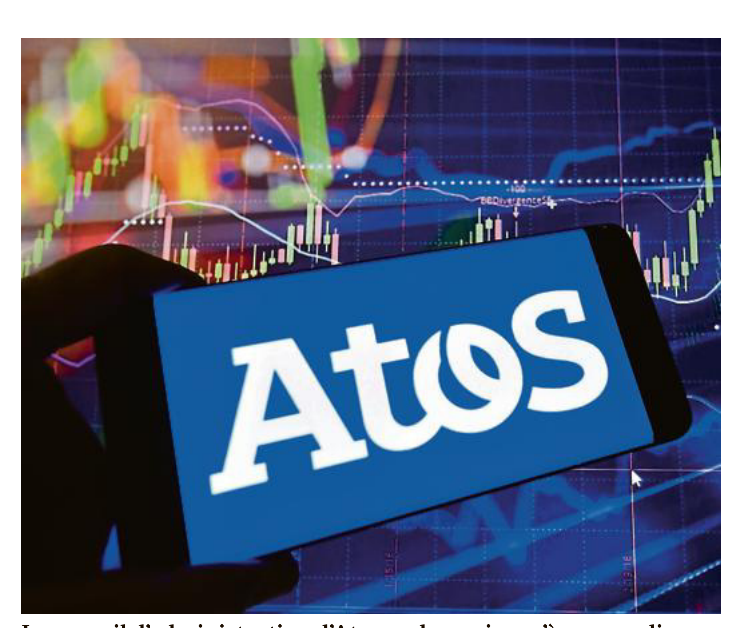
Paradoxalement donc, ce sont une part des institutions étrangères dans le groupe mené par Commerzbank, Barclays et ING qui seraient plus favorables à David Layani. Depuis quelques jours, l'entrepreneur pouvait compter sur l'accord d'un certain nombre de créanciers sur le montant de dette à effacer de l'ordre de 60 %. Dans l'offre révisée publiée sur le site d'Atos, ce chiffre peut croître jusqu'à 3 milliards d'euros désormais. Côté gouvernance, OnePoint et son partenaire Walter Butler détiendraient 21 % du capital, contre 30 à 35 % envisagés initialement, et le management serait dissocié entre un président et un directeur général, fonction que David Layani aurait vocation à occuper.

> Tout le week-end, David Layani s'est attaché, avec ses conseils, à obtenir l'appui des créanciers pour tenter de renverser la table.

Mais tout n'est pas joué. En face, Daniel Kretinsky croit en un scenario plus noir pour le groupe, avec une potentielle scission, après sa tentative manquée de reprise de l'infogérance en début d'année. Certains peuvent aussi la juger plus réaliste. Elle est entièrement financée, avec de la réserve de cash en cas de nouveaux coups durs. Les marges baissent et les coûts supplémentaires entre les contrats déficitaires, les plans de retraite déficitaires et les coûts de restructuration se comptent en milliards, estime l'homme d'affaires, venu en personne défendre son plan en fin de semaine devant la conciliatrice. Un alarmisme qui a fini par irriter jusqu'au président du conseil d'administration lui-même.

Depuis, le milliardaire a nuancé son projet. Ce n'est plus la quasi-totalité (plus de 4 milliards) des 4,8 milliards d'euros de dette qu'il veut effacer, mais plus de 70 % au moins (soit plus de 3,4 milliards d'euros). De quoi permettre à Atos de relever sa notation de crédit pour se financer sur le marché, justifie Daniel Kretinsky. Le milliardaire a aussi révisé la part des cessions qui pourrait revenir à terme aux créanciers. S'il vend le digital plus de 1,25 milliard, la moitié leur reviendrait, et au-delà de 2,75 milliards d'euros, ce serait plus de 80 %. La moitié des ventes des activités sensibles irait aussi in fine au remboursement de la dette si elles franchissaient la barre du milliard d'euros.

Une proportion des créanciers penche donc ouvertement pour David Layani, mais l'homme d'affaires tchèque est aussi connu pour ses capacités à renverser le jeu avec Attestor. Témoin, la bataille pour Casino où il a pris de court le trio Zouari-Niel-Pigasse. *« Ce sont deux bonnes propositions »*, prévient un observateur. ■



Le conseil d'administration d'Atos se donne jusqu'à mercredi pour tenter de départager les offres de reprise. *Photo Mourad Allili/Sipa*

annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté - Égalité - Fraternité

RAPPEL - AVIS D'ENQUÊTE PUBLIQUE

Avis d'ouverture d'enquête publique unique préalable à la délivrance d'une autorisation de recherche de gîte géothermique au Dogger dite « Fontenay-aux-Roses », sur les communes de Fontenay-aux-Roses, Clamart, Le Plessis-Robinson, Châtenay-Malabry, Sceaux et Châtillon et préalable à la délivrance d'une autorisation de travaux miniers sur la commune de Fontenay-aux-Roses, sollicitées par le Syndicat intercommunal de la périphérie de Paris pour les énergies et les réseaux de communication (SIPPEREC)

Le public est informé qu'en application de l'arrêté préfectoral n°2024-175, il sera procédé, **du lundi 3 juin 2024 à 8h30 au vendredi 5 juillet 2024 à 17h inclus**, soit pendant une durée de 33 jours consécutifs, à une enquête publique unique consécutive à la demande d'autorisation de recherche de gîte géothermique au Dogger et à la demande d'ouverture de travaux miniers présentées par le Syndicat intercommunal de la périphérie de Paris pour les énergies et les réseaux de communication (SIPPEREC).

Le périmètre de recherche de gîte géothermique concerne les communes de Fontenay-aux-Roses, Clamart, Le Plessis-Robinson, Châtenay-Malabry, Sceaux et Châtillon.

Les travaux miniers ne concerneront que la commune de Fontenay-aux-Roses.

Le siège de l'enquête se situera en mairie de Fontenay-aux-Roses.

Par décision du 16 avril 2024, monsieur le président du tribunal administratif de Cergy-Pontoise a désigné monsieur François HUET, ingénieur voirie, réseaux, distribution en retraite, comme commissaire-enquêteur et monsieur Gérard DECHAUMET, ingénieur des travaux publics de l'Etat en retraite, comme commissaire enquêteur suppléant.

Pendant toute la durée de l'enquête, un exemplaire du dossier contenant notamment une étude d'impact, l'avis de l'autorité environnementale et le mémoire en réponse à cet avis, sera mis à disposition du public aux lieux, jours et horaires suivants :

o Fontenay-aux-Roses :
à la direction des services techniques municipaux, 1er étage – 8, place du château Sainte-Barbe, 92260 Fontenay-aux-Roses :
- du lundi au vendredi de 8h30 à 12h, et de 13h30 à 17h30.

o Clamart :
à la direction de l'urbanisme, du commerce et du logement, 3ème étage – Centre administratif, 1-3 avenue Jean Jaurès, 95140 Clamart :
- le mardi de 13h30 à 17h30 ;
- le jeudi de 8h30 à 12h00 et de 13h30 à 17h30.

o Le Plessis-Robinson :
au service urbanisme du centre administratif municipal – 3 place de la Mairie, 92350 Le Plessis-Robinson :
- du lundi au jeudi de 8h30 à 12h et de 13h à 17h ;
- le vendredi de 8h30 à 12h et de 13h à 16h30.

o Châtenay-Malabry :
au service urbanisme de la direction des services techniques, 2ème étage – 26 rue du docteur le Savoureux, 92290 Châtenay-Malabry :
- du lundi au vendredi de 8h30 à 12h30 et de 13h30 à 17h30.

o Sceaux :
dans le hall principal de l'hôtel de ville de Sceaux – 122 rue Houdan, 92330 Sceaux :
- le lundi, mardi, mercredi et vendredi de 8h30 à 12h et de 13h30 à 17h30 ;
- le jeudi de 8h30 à 12h ;
- le samedi de 9h à 12h.

o Châtillon :
au centre Administratif de Châtillon, 79 rue Pierre Sémard, 92320 Châtillon :
- le lundi et le mercredi de 9h à 12h et de 13h30 à 18h ;
- le mardi et le jeudi de 9h à 12h ;
- Le vendredi de 9h à 12h et de 13h30 à 17h.

Un registre d'enquête coté et paraphé par le commissaire enquêteur, et ouvert par lui sera déposé dans les mairies de Fontenay-aux-Roses, Clamart, Le Plessis-Robinson, Châtenay-Malabry, Sceaux et Châtillon. Il permettra à chacun de consigner ses éventuelles observations et propositions.

Le commissaire enquêteur, se tiendra à la disposition du public lors de cinq (5) permanences qui se tiendront à la mairie Fontenay-aux-Roses et de Sceaux, aux jours et horaires suivants :

o Fontenay-aux-Roses :
à la direction des services techniques municipaux, 1er étage – 8, place du château Sainte-Barbe, 92260 Fontenay-aux-Roses :
- **le lundi 3 juin 2024 de 9h à 12h ;**
- **le vendredi 21 juin 2024 de 13h30 à 16h30 ;**
- **le vendredi 5 juillet 2024 de 14h à 17h.**

o Sceaux :
dans le hall principal de l'hôtel de ville de Sceaux – 122 rue Houdan, 92330 Sceaux :
- **mercredi 12 juin 2024 de 14h30 à 17h30 ;**
- **Samedi 29 juin 2024 de 9h à 12h.**

Durant l'enquête, le public pourra adresser ses observations et propositions, qui seront annexées au registre d'enquête, par voie postale, à l'adresse suivante : direction des services techniques municipaux, 1er étage – 8, place du château Sainte-Barbe, 92260 Fontenay-aux-Roses, à l'attention de monsieur François HUET, commissaire enquêteur.

Pendant toute la durée de l'enquête, le public pourra également adresser ses observations et propositions par voie de courriel à l'adresse suivante :
geothermie-fontenay-aux-roses@mail.registre-numerique.fr

Dans les mêmes conditions de durée, les pièces du dossier ainsi que le registre dématérialisé sur lequel le public pourra porter ses observations et propositions éventuelles seront également mises à disposition du public sur le site dédié :
https://www.registre-numerique.fr/geothermie-fontenay-aux-roses

Ainsi que sur le site internet de la préfecture des Hauts-de-Seine :
https://www.hauts-de-seine.gouv.fr/Publications/Annonces-avis/Enquetes-publiques/Enquetes-publiques-2024-projets/FONTENAY-AUX-ROSES

Le dossier sera également consultable sur un support numérique disponible dans les locaux des mairies de Fontenay-aux-Roses et de Sceaux.

A l'expiration du délai d'enquête publique, les registres seront mis à disposition du commissaire-enquêteur et clos par lui.

Dès réception des registres et des documents annexés, le commissaire enquêteur rencontrera, dans un délai de huit jours, le responsable du projet et lui communiquera les observations écrites et orales consignées dans un procès-verbal de synthèse.

Il transmettra ensuite au préfet des Hauts-de-Seine le dossier d'enquête avec son rapport et ses conclusions motivées sur chacune des demandes dans un délai de 30 jours à compter de la date de clôture de l'enquête. Le commissaire-enquêteur transmettra simultanément une copie de son rapport et de ses conclusions à la présidente du tribunal administratif de Cergy-Pontoise.

Dès réception en préfecture des Hauts-de-Seine, le rapport et les conclusions du commissaire-enquêteur seront transmis aux maires des communes de Fontenay-aux-Roses, Clamart, Le Plessis-Robinson, Châtenay-Malabry, Sceaux et Châtillon pour y être tenus à la disposition du public pendant un an à compter de la date de clôture de l'enquête.

Ces documents seront également consultables au bureau de l'environnement de la préfecture des Hauts-de-Seine et seront en outre consultables sur le site internet de la préfecture des Hauts-de-Seine pendant un an.

Le présent avis d'enquête publique unique sera publié, par les soins du préfet des Hauts-de-Seine et en caractères apparents, quinze jours au moins avant le début de l'enquête et rappelé dans les huit premiers jours de celle-ci, dans deux journaux locaux ou régionaux diffusés dans le département des Hauts-de-Seine.

Dans les mêmes conditions, cet avis sera publié sur le site internet de la préfecture des Hauts-de-Seine.

Le même avis sera publié par voie d'affichage sur les communes de Fontenay-aux-Roses, Clamart, Le Plessis-Robinson, Châtenay-Malabry, Sceaux et Châtillon quinze jours au moins avant l'ouverture de l'enquête et pendant toute sa durée. Dans les mêmes conditions, le demandeur procèdera à l'affichage du même avis sur les lieux prévus pour la réalisation des travaux.

Les demandes sollicitées donneront lieu à une décision d'autorisation assortie de prescriptions ou de refus, prise par arrêté du préfet des Hauts-de-Seine.

Des informations peuvent être demandées au responsable du projet :

Monsieur Nicolas Leroux
Ingénieur chaleur renouvelable
SIPPEREC
Tour Lyon Bercy 173-175 rue de Bercy
CS 10205
75 588 Paris Cedex 12
Tél. : 01 44 74 32 00

EP 24-238 / contact@publilegal.fr

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points didot.
Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.
Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.



La cybersécurité, l'épreuve de survie des Jeux Olympiques de Paris

● L'organisation des Jeux, les collectivités locales et les professionnels de la cybersécurité sont sur le pied de guerre.
● Les dernières éditions ont toutes été émaillées de nombreuses attaques et celle-ci est à haut risque.

ÉVÉNEMENT

Florian Dèbes

C'est un autre type de suspens olympique que celui autour du vainqueur de la finale du 100 mètres. La vague de cyberattaques qui touche systématiquement depuis au moins quinze ans les pays hôtes des JO sera-t-elle, cette fois, si difficile à contenir qu'elle causera des dégâts, voire qu'elle impactera l'organisation des épreuves ? Ou cette menace crainte à grand cri finira-t-elle comme le « bug de l'an 2000 », c'est-à-dire sans effet ?

La tension sera en tous les cas à son comble pour de nombreux professionnels de la cybersécurité du 26 juillet au 8 septembre, date de la fin de la compétition paralympique. « *Cette année, personne ne prend ses vacances au mois d'août* », résume Gérôme Billois, le patron de l'activité cybersécurité au sein du cabinet de conseil Wavestone. Et le constat vaut aussi dans les entreprises françaises.

Souvenir de Pyeongchang

L'historique des JO en matière de cybersécurité n'a rien pour rassurer. « *Depuis Pékin 2008, il s'est toujours passé quelque chose* », souligne François Deruty, directeur de la stratégie de Sekoia. Dans un récent rapport, cette start-up spécialiste de l'analyse de la cybermenace liste les incidents avérés les plus critiques.

A Londres en 2012, une attaque avait visé à faire sauter à distance les systèmes électriques du stade olympique. Pour les Jeux d'hiver de 2018, à Pyeongchang, en Corée du Sud, les organisateurs de la cérémonie d'ouverture ont tremblé jusqu'au dernier moment alors qu'un logiciel s'en prenait au système de retransmission télévisée. A Tokyo, en 2021, l'opérateur télécoms japonais NTT, chargé de la sécurité de l'événement, dit avoir recensé plus de 450 millions d'attaques informatiques, la plupart sans grand risque pour des équipes préparées.

Le contexte à Paris sera plus tendu encore. « *Ce sont des Jeux qui vont se dérouler dans un contexte de pression forte en matière de cybermenaces qui viennent d'Etats et du crime organisé* », a récemment alerté Vincent Strubel, le directeur général de l'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information (Anssi), chargée d'assurer la sécurité informatique des Jeux pour le compte de l'Etat.

« Sacs de sable »

Outre le développement ces dernières années de véritables gangs en ligne, la situation géopolitique donne évidemment d'autant plus de raisons de s'inquiéter. Des cyberattaquants parrainés par des Etats comme la Russie ou la Chine pourraient vouloir perturber la fête sportive dans le but avoué de déstabiliser les puissances occidentales. Les attaques récentes contre France travail ou diverses administrations ont été interprétées comme des galops d'essais avant les JO.

Mais les attaquants ne sont pas les seuls à s'entraîner. L'Anssi, bien entendu, les partenaires du CIO – Cisco et Atos, en dépit des questions sur la survie du groupe informatique français endetté – mais aussi les entreprises, les collectivités locales et leurs sous-traitants privés musclent leur jeu depuis des mois. Il s'agit de renforcer les défenses informatiques.

« *A l'approche des JO, les clients installent des sacs de sable* », illustre Michel Van Den Bergh, président de Seclab, une PME spécialisée dans les solutions de cybersécurité des systèmes critiques. L'exercice consiste aussi à se livrer des simulations de crise. Le responsable de la sécurité d'un hôpital a par exemple forcé tous ses collègues à travailler sans informatique le temps d'une nuit.

Bien entendu, toutes les organisations ne courent pas les mêmes risques. Paradoxalement, le CIO et l'organisation, qui se sait très visée et se protège en conséquence, ne seront peut-être pas les plus ciblés. Les partenaires de la compétition et les collectivités locales où se dérouleront les épreuves s'avèrent en revanche des cibles tentantes. Les opérateurs de transport vers les stades seront aussi à risque.

« *Des PME peuvent être victimes mais de façon collatérale, soit via une attaque massive, soit en raison d'une erreur de ciblage* », explique par ailleurs Guillaume Poupard, directeur général adjoint chargé des offres de cybersécurité chez Docaposte (La Poste). L'ancien patron de l'Anssi rappelle ainsi souvent la mésaventure d'un artisan attaqué parce que le nom de sa société s'abrégeait en « EDF »…

Dans le détail, les attaques pourront remplir différents objectifs. Certaines auront vocation à perturber la compétition et s'attacheront à paralyser des systèmes informatiques. Par exemple en cherchant à saturer les réseaux par un afflux de fausses connexions ou en rendant illisible des données.

Les cybercriminels pourraient aussi penser que les partenaires officiels des JO seront plus enclins à payer une rançon pour le rétablissement de leurs services alors que le monde entier les regarde. Cette visibilité pourrait également intéresser nombre de hackers aux visées politiques, par exemple en prenant le contrôle d'un site Web lié à l'événement pour y inscrire leurs messages. Dans ce match où tous les coups sont permis et où il n'y a pas d'arbitre, les équipes en défense sont prévenues. ■



Pierre-Philippe Marcou/AFP

Les attaques récentes contre France travail ou diverses administrations ont été interprétées comme des galops d'essais avant les Jeux.



RETROUVEZ AUSSI NOTRE VIDÉO
Flashez ce QR code.
JO 2024 : ce qu'il faut savoir sur les trois principales infrastructures

JO « écolos » : presque un demi-million de tonnes équivalent CO_2 en six ans

Entre 2018 et 2023, la construction des infrastructures a représenté les trois quarts des émissions de CO_2, selon un premier bilan publié lundi par Paris 2024.

Muryel Jacque

C'est le premier « vrai » bilan. La directrice de l'excellence environnementale de Paris 2024, Georgina Grenon, aux manettes pour mettre sur pied des Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) deux fois moins polluants que les précédentes éditions de Londres ou de Rio, tient à le souligner. Depuis 2018, les organisateurs ont mesuré les émissions de CO_2 « *consommées* », c'est-à-dire « *réellement émises* » par l'organisation, année après année. Résultat : 476.000 tonnes équivalent CO_2 ont été émises jusqu'à la fin de 2023, selon un rapport publié lundi. Des premiers chiffres qui révèlent que les trois quarts de ces rejets sont liés à la construction des infrastructures pérennes, soit environ 349.000 tonnes de CO_2 associées. Le tiers restant (127.000 tonnes) est imputé à la préparation des Jeux : achat de matériel informatique, restauration, conseil, ingénierie, déplacements des collaborateurs ou des prestataires…

A eux trois, le Village des athlètes, celui des médias, et le centre aquatique représentent « près de 70 % » de ces 349.000 tonnes. Au passage, les auteurs rappellent les gros efforts consentis pour des bâtiments dont l'empreinte carbone a été réduite jusqu'à 30 % par rapport aux constructions classiques. Mais c'est aussi parce que Paris 2024 a d'abord choisi d'utiliser 95 % d'infrastructures existantes ou temporaires que le bilan peut être moins lourd.

Objectif en bonne voie

La traque aux tonnes de CO_2 « *évitées* » – grâce aux matériaux innovants ou recyclés, à une restauration repensée, etc. –, qui permettra d'atteindre l'objectif de « *diviser par deux la moyenne des émissions de gaz à effet de serre* », est lancée. Un objectif en bonne voie, assure le Comité olympique, qui avait évoqué l'an dernier un « budget carbone » à ne pas dépasser pour les Jeux d'un peu plus d'un million et demi de tonnes équivalent CO_2 (soit les émissions annuelles de plus de 150.000 Français).

> L'année 2024 concentre le plus gros des impacts.

Ce tout premier bilan n'est donc que la partie émergée de l'iceberg. 2024 concentre le plus gros des impacts, reconnaît Georgina Grenon. Le bilan carbone de l'année sera réalisé plus tard, « *en septembre, une fois les données réelles de l'événement disponibles, notamment le nombre, la provenance et le mode de transport choisi par les spectateurs internationaux* », indique le rapport. Sans donner de projection chiffrée. C'est une inconnue de taille. Paris 2024 l'a déjà indiqué : les déplacements seront le premier poste d'émissions des Jeux, à commencer par ceux des spectateurs. Combien viendront par avion ? Sur quelles distances ? Il faudra attendre le bilan en octobre. L'Office du tourisme de Paris a évoqué 1,87 million de visiteurs potentiels en provenance de l'étranger sur les JOP, dont 840.000 de pays lointains. « *Les touristes ne sont pas forcément les détenteurs de billets. S'aventurer à communiquer des chiffres à ce stade nous paraît inopportun* », souligne Georgina Grenon.

Pour s'aligner sur l'accord de Paris sur le climat, les organisateurs ont promis de « *compenser* » toutes les émissions qui n'auront pas pu être évitées. Pour cela, des projets de « *contribution climat* » à la hauteur de cette pollution sont financés. En France, le Comité d'organisation a opté pour des projets de séquestration de carbone dans des puits naturels. Et, à l'international, pour de la reforestation ou des projets d'énergies renouvelables. ■

FOCUS

Le parcours étoilé du chef Alexandre Mazzia

Le Marseillais triplement étoilé partagera la carte premium du restaurant olympique avec deux autres chefs.

Paul Molga
— Correspondant à Marseille

Pommade de pois chiches herbacés, betterave fumée et lait de haddock auréolé d'anneaux de pain. Retenu parmi un millier de propositions, ce plat figurera à la carte des menus premium servis en série limitée dans le restaurant du Village olympique. Son concepteur est le chef marseillais Alexandre Mazzia. A 48 ans, il est un des trois étoilés, avec Akrame Benallal et Amandine Chaignot, retenus par Sodexo Live pour représenter le meilleur de la gastronomie tricolore pendant les JO.

Il n'y a que lui pour s'en étonner encore. Multirécompensé pour sa cuisine, cet ancien élève du chef Jean-Paul Jeunet est aussi un sportif accompli, qui est monté en championnat de France de basket durant ses études. « *Je considère les filets et les fourneaux avec le même regard d'excellence, de rigueur, d'abnégation, de concentration et d'engagement* », explique l'athlète (1,95 mètre), qui construit chacun de ses services comme « *un match à haute fréquence* ».

AFP

« Epicé, torréfié, fumé »

Né au Congo, où il passe son adolescence, il s'enivre des odeurs torréfiées de crustacés et de poissons qui s'échappent des BBQ de plage. Le bon sens de sa grand-mère consolide ces premiers émois culinaires. « *Si tu es cuisinier, tu ne mourras jamais de faim* », lui martèle-t-elle dans son bistrot de l'île de Ré, où il passe ses vacances. La passion s'installe. Bac scientifique en poche, Alexandre Mazzia opte pour l'école hôtelière. Son expérience culinaire se forge au gré des rencontres dictées par ses déplacements sportifs de club en club : Fauchon Madeleine pour ses débuts, les cuisines étoilées de la Maison Jeunet dans le Jura, l'Aquitaine, l'Espagne et la Provence, où il gagne sa première place de chef.

Sa carte se dessine. Il l'exprime dans le restaurant de la Cité Radieuse à Marseille avant d'ouvrir sa propre table, AM (23 salariés pour un chiffre d'affaires non communiqué), avec ses deux complices de toujours, Yu Shimatani et Hafid Groud, dans le quartier huppé du 8e arrondissement. Ses plats signatures, comme cette anguille fumée au chocolat, font mouche. Six mois après son ouverture, il gagne sa première étoile, une deuxième en 2019, et la troisième, deux ans après. « *Epicé, torréfié, fumé : voici les trois fils conducteurs de son travail saupoudré d'audace* », décrit l'inspecteur du guide Michelin.

Pour les JO, le chef a travaillé des recettes qu'il qualifie de « *ludiques, nutritionnelles et universels, centrées sur la performance et la récupération* ». Seulement 200 assiettes de huit compositions seront dressées par sa brigade deux jours par semaine, en alternance avec les deux autres chefs. Bien assez pour se forger une notoriété planétaire. Mais pas question de bâtir un empire culinaire sur ses initiales, comme l'y incitent déjà des investisseurs et groupes hôteliers : « *Je veux conserver ma liberté, ma vitesse d'action et ma proximité* », dit-il. Après un premier food-truck ouvert pendant la pandémie, d'autres pourraient suivre pour vivre dans la rue ce rapport particulier entre luxe et grand public. ■

Entech s'allie à Eiffage dans le stockage de l'énergie

BRETAGNE

La PME de Quimper et Eiffage Energie Systèmes créent une coentreprise de batteries raccordées au réseau haute tension.

Guillaume Roussange
— Correspondant à Rennes

Développer les énergies renouvelables impose de répondre à l'enjeu de l'intermittence de la production. C'est dans cet objectif qu'Entech, un spécialiste breton du stockage de l'énergie et du pilotage des réseaux, vient d'annoncer la création d'une coentreprise avec le groupe Eiffage Energie Systèmes, la division consacrée au génie électrique du géant du BTP.

Détenue à 40 % par Entech et à 60 % par Eiffage, mais dotée d'une gouvernance paritaire, cette société sera spécialisée dans l'intégration de systèmes de stockage, le déploiement d'outils de pilotage et la mise en œuvre de sous-station de raccordement au réseau haute tension. Elle visera des projets de *« grande envergure »*, selon Christopher Franquet, PDG d'Entech. Plus précisément, la création d'unités de stockage par batteries reliées au réseau haute tension (HTB), dont les puissances varient entre 50.000 et 400.000 volts. *« Nous ne disposions pas des compétences techniques pour le raccordement HTB, d'où notre association avec Eiffage »*, dit le dirigeant de l'ETI de Quimper, dans le Finistère.

Un marché de 1 milliard d'euros

Pour les deux partenaires, cette alliance était stratégique, si ce n'est urgente. Bouygues et Vinci notamment lorgnent en effet ce marché *« estimé à 1 milliard d'euros dans l'Hexagone »*, détaille Christopher Franquet. Entech et Eiffage travaillent déjà sur plusieurs projets pour lesquels *« les études amont sont relativement avancées »*. Mais la coentreprise ne verra officiellement le jour que d'ici deux ou trois mois, une fois le feu vert des organisations représentatives du personnel d'Eiffage donné.

En attendant, Entech, qui emploie 175 salariés, dont la moitié d'ingénieurs, continuera de développer ses activités historiques. L'entreprise, qui a totalisé 45,5 millions de chiffre d'affaires sur l'exercice 2023-2024 (clos fin mars), en croissance de plus de 30 %, réalise la moitié de son activité sur le segment du stockage. Le solde est lié à l'aménagement de centrales photovoltaïques, essentiellement dans le Grand Ouest, ou au développement de *« nouvelles technologies »*, selon l'expression du dirigeant. A savoir, des équipements de production d'hydrogène ou destinés à l'électrification des ports par exemple.

L'entreprise bretonne, cotée sur Euronext depuis trois ans, vient ainsi d'annoncer la signature d'un premier contrat avec le groupe Piriou, basé à Concarneau. Il installera pour le compte du chantier naval un système d'alimentation décarbonée à quai connectant les navires au réseau électrique du port. Selon ses prévisions, l'ensemble des projets en cours permettront à Entech de réaliser 130 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2026 et d'afficher une rentabilité de plus de 20 %. ■

Imagino lève 25 millions pour mettre l'IA au service du marketing à la carte

INNOVATEURS

Chantal Houzelle

L'IA générative est au cœur de la stratégie d'Imagino. Fondée en 2017 par deux ingénieurs centraliens, Stéphane Dehoche et Thomas Boudalier, avec un expert des logiciels SaaS (« software as a service »), Arnaud Chapis, la société installée à Cachan (Val-de-Marne) crée des outils innovants pour répondre aux besoins des entreprises désireuses d'optimiser la gestion de leurs données clients : unification, enrichissement, segmentation, activation, etc.

Ce trio de serial entrepreneurs qui, pour l'anecdote, se surnomme les « imagineers » – contraction d'« imagine » et d'« engineers » – n'en est pas à son coup d'essai : il a déjà été l'artisan de la success story Neolane, rachetée en 2013 par Adobe pour 600 millions de dollars. C'est la solidité de leur expertise collective qui a convaincu deux capital-risqueurs : Cathay Innovation et HenQ, de miser pas moins de 25 millions d'euros dès la première levée de fonds (série A) d'Imagino, annoncée lundi. Au démarrage, la société a été financée par un apport de 1 million d'euros de ses trois associés et par de la dette bancaire (BPRI, CIC et UBS).



Une partie de ces fonds sera investie dans le développement de nouvelles fonctionnalités d'intelligence artificielle. *Photo Shutterstock*

Un bureau à Boston

Qu'est-ce qui justifie une telle somme d'entrée de jeu ? *« Notre développement à l'international est notre ambition depuis la création de la société et, en priorité, notre implantation aux Etats-Unis prévue pour la fin 2024 avec l'ouverture d'un bureau à Boston*, explique Stéphane Dehoche, le PDG. *C'est le plus gros marché mondial et il nous faut convaincre les grands cabinets d'analystes, comme Gartner ou Forrester, de la qualité de notre offre. »*

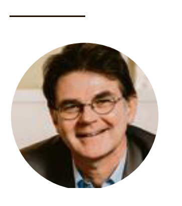
L'entreprise, qui emploie 70 personnes dont 16 en R&D, prévoit de doubler son effectif d'ici à 2025, recherchant en particulier des développeurs et des commerciaux. Elle va aussi renforcer sa présence au Royaume-Uni, où elle a ouvert un bureau à Londres en 2023.

Une partie de ces fonds sera investie dans le développement de nouvelles fonctionnalités d'intelligence artificielle : *« Il n'y a pas d'IA sans data ! L'accès à une donnée de qualité est un enjeu clé pour l'apprentissage des IA*, souligne Stéphane Dehoche. *C'est exactement le rôle qu'Imagino va jouer puisque notre "customer data platform"* [CDP ou plateforme de données client, NDLR] *permet facilement d'accéder à la donnée, la normaliser, la fusionner et l'unifier pour fournir une donnée propre aux intelligences artificielles, qui pourront alors générer des recommandations de qualité. »*

Son second produit, Imagino Campaign, est une solution logicielle de gestion et d'automatisation des campagnes de marketing pour créer des expériences clients à la carte. *« L'intégration de l'IA générative et prédictive dans les outils actuels est indispensable afin de tirer parti de toutes les avancées récentes de notre secteur »*, estime le PDG.

Quelle valeur ajoutée pour les entreprises utilisatrices ? *« L'agilité et la facilité avec laquelle nous nous connectons aux différentes sources de données de l'écosystème d'un client*, note-t-il. *L'interface "no code" – visuelle et intuitive – permet aux équipes d'être autonomes et de délivrer un marketing omnicanal ciblé et personnalisé. »* Une soixantaine de clients confient la gestion de leurs données à Imagino, avec une dominante du retail, du luxe et de l'hôtellerie. Discrète sur son chiffre d'affaires, la société espère maintenir son doublement chaque année. ■

Il a dit



« Il n'y a pas d'IA sans data ! »

STÉPHANE DEHOCHE
PDG et cofondateur d'Imagino

Photo Imagino

Camping-cars : Groupe Narbonne cède son activité de concessionnaire à Edenauto

OCCITANIE

Le groupe de l'Aude se recentre sur son métier historique de la vente d'accessoires et de services associés aux concessionnaires, à travers sa marque Sunroad Equipment.

Avec cette opération, Edenauto entre en position de force sur le marché des camping-cars dans le sud de la France.

Hubert Vialatte
— Correspondant à Montpellier

Groupe Narbonne, fournisseur d'accessoires de camping-cars, caravanes et camping, vient de céder à Edenauto l'intégralité de son activité commerciale de concessionnaire, exploitée sous l'enseigne TPL. Cette entité emploie 170 salariés à travers 18 concessions, pour un chiffre d'affaires de 110 millions d'euros.

« C'est difficile d'être pertinent sur tous les marchés. L'argent apporté par la cession vient par ailleurs accroître notre capacité d'investissement. De nouvelles croissances externes sont possibles », justifie Yannick Masse, directeur général du groupe au côté de son frère Bruno. Après cette vente, le groupe de l'Aude se concentrera sur son métier historique, les accessoires, porté par Sunroad Equipment et les enseignes Narbonne Accessoires et Accesstore.

Sunroad Equipment, basé à Narbonne, emploie 550 salariés pour un chiffre d'affaires de 120 millions d'euros. Sa stratégie consiste à amener des services associés aux concessionnaires : systèmes d'information, approvisionnement, marketing, informatique, construction de sites Web, communication des catalogues, optimisation des stocks…

Accord commercial

La nouvelle base logistique de Lézignan-Corbières de 30.000 m² garantit *« des niveaux de disponibilité de produits que n'ont pas nos concurrents »*, affirme le dirigeant. *« Nous récupérons ainsi des accords commerciaux auprès de nouveaux partenaires-clients concessionnaires »*, glisse-t-il. L'ambition affichée est d'atteindre en 2028 un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros à l'export (en Europe), et de 200 millions d'euros au global. Le lien entre Groupe Narbonne et TPL n'est cependant pas rompu. A travers un accord commercial, ce dernier devient en effet *« un de nos premiers partenaires »*, se félicite le dirigeant. Avec l'acquisition de TPL, Edenauto entre, lui, en position de force sur le marché des camping-cars dans le sud de la France. Cette ETI familiale de 1.800 salariés et 1,9 milliard d'euros de chiffre d'affaires, active dans le Sud-Ouest et installée à Pau (Pyrénées-Atlantiques), distribue chaque année 42.000 voitures neuves et 36.000 voitures d'occasion de 17 marques.

110
MILLIONS D'EUROS
Le chiffre d'affaires de TPL, l'entité du groupe consacrée à l'activité de concessionnaire.

Cette opération correspond à une *« volonté de diversification dans les métiers du loisir, tout en restant dans le Sud-Ouest »*, déclare Eric Stierlen, son président, soulignant s'être déjà diversifié dans la location de véhicules de courte et longue durée, mais aussi de vélos, de scooters… *« Les possibilités de synergies avec la partie accessoires de Groupe Narbonne nous ont attirés »*, dit-il. Comme à Montpellier, où, sur un même site, Edenauto détient la partie concession jouxtant un magasin Narbonne. ■

L'Etat met un coup d'accélérateur sur le projet Deltalys

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Détentrice de brevets sur la filtration des gaz, l'entreprise recevra 3 millions d'euros grâce au programme « Première usine ».

Le site est en cours d'aménagement dans la vallée de la chimie.

Stéphane Frachet
— Correspondant à Lyon

« Ce coup d'accélérateur nous fait gagner deux ans », selon Charly Germain, fondateur et dirigeant de la société Deltalys. Celle-ci fait partie des dix lauréats du programme « Première usine » dévoilé fin mai lors du salon Viva Technology à Paris. Cette reconnaissance est assortie d'une aide de 3 millions d'euros octroyée par le Secrétariat général pour l'investissement et Bpifrance.

Deltalys conçoit, fabrique et installe des systèmes de filtration de gaz depuis ses locaux de Villeurbanne, dans le Rhône. *« L'aide de l'Etat va nous permettre de compléter dès maintenant l'équipement de notre usine qui est en cours d'aménagement à Saint-Fons »*, dans le même département, détaille Charly Germain, qui avait prévu ces investissements après 2027.

Diversification

Le chantier de l'usine est déjà lancé ; le bâtiment de 10.000 m² sera opérationnel en 2025. Deltalys investit plus de 10 millions d'euros dans la réhabilitation d'une friche industrielle louée à Kem One, située dans la vallée de la chimie, au sud de Lyon.

La technologie brevetée de Deltalys consiste à transformer de la biomasse, comme des fibres végétales par exemple, en filtres à destination des industriels et énergéticiens tels que Suez, Veolia, Paprec, Waga Energy qui exploitent des centrales de méthanisation et des installations de production de biogaz sur d'anciennes décharges. Ce qui fait de l'innovation de Deltalys une alternative décarbonée aux filtres à charbon.

« L'aide publique va aussi nous permettre de diversifier plus vite notre activité et notre catalogue de produits en augmentant nos capacités de R&D », ajoute le dirigeant, qui ne veut pas dévoiler pour l'instant vers quels domaines il mène ses recherches. L'entreprise, qui emploie une quarantaine de personnes, prévoit 15 à 20 recrutements d'ici à l'an prochain.

La société a levé 10 millions d'euros l'an passé, grâce à des emprunts et en ouvrant son capital aux fonds d'investissement Tilt, de Siparex et Swen Capital. Les fonds Angelor et InnoEnergy sont également actionnaires. Deltalys a réalisé un chiffre d'affaires de 8,5 millions d'euros en 2023. Son dirigeant anticipe une progression d'environ 40 % cette année. ■

Vol de données : la course contre la montre entre banques et cybercriminels

● La Banque centrale européenne donne six semaines aux banques pour se prononcer sur un guide de bonnes pratiques en matière de gestion des clouds.
● A quelques mois de l'entrée en vigueur d'un nouveau règlement européen, les fuites de données logées sur des serveurs externes se sont multipliées ces derniers temps.

BANQUE

Edouard Lederer

Une course de vitesse est engagée entre les cybercriminels et les banques, les autorités financières tentant de leur donner la cadence. Alors que les fuites de données deviennent de plus en plus fréquentes, l'Europe prépare à grande vitesse l'entrée en vigueur de DORA (« digital operational resilience act »), un cadre censé rendre les banques mieux préparées et moins fragiles en cas d'attaque.

Signe de cette rapide montée en charge, la Banque centrale européenne (BCE), le gendarme bancaire de la zone euro, a donné, lundi, six semaines aux banques pour réagir à un projet de texte tirant les enseignements de DORA, en particulier en matière de services cloud. Le temps presse, puisque le texte doit entrer en vigueur le 1er janvier prochain.

« Les banques utilisent de plus en plus les services d'informatique dématérialisée proposés par des prestataires de services tiers. Ces services sont potentiellement moins chers, plus flexibles et plus sûrs, mais la dépendance à l'égard de tiers peut également exposer les banques à des risques, par exemple en ce qui concerne la sécurité informatique et d'éventuelles interruptions d'activité », résume la BCE.

« Le marché des services de cloud est très concentré, de nombreuses banques ne faisant confiance qu'à quelques fournisseurs de services situés dans des pays non européens », souligne par ailleurs le superviseur. La BCE ne vise pas directement les Etats-Unis, mais les principaux fournisseurs mondiaux de cloud sont bien américains, à l'image d'Amazon Web Services (AWS), Azure (Microsoft) ou Google Cloud.



Le « guide » publié lundi vise à clarifier « à la fois la compréhension par la BCE des exigences juridiques connexes et ses attentes à l'égard des banques qu'elle supervise ». *Photo Shutterstock*

Davantage d'incidents

Le « guide » publié lundi vise à clarifier *« à la fois la compréhension par la BCE des exigences juridiques connexes et ses attentes à l'égard des banques qu'elle supervise »*. Le document précise par exemple la gouvernance à installer pour gérer la relation au prestataire, la façon de l'auditer ou de tester ses capacités, la stratégie à adopter pour pouvoir sortir d'un contrat, parfois même de façon urgente, dans des situations de stress.

La pression est d'autant plus forte que les incidents deviennent plus fréquents pour les banques, à mesure qu'elles basculent une partie de leurs données vers des clouds externes. Si certaines ont développé des solutions de stockage maison, *« la tendance lourde, c'est bien de voir s'amplifier le recours à des prestataires de cloud externes »*, souligne une source bancaire.

A la mi-mai, à une semaine d'intervalle, Santander puis ABN Amro ont dû reconnaître publiquement avoir subi des intrusions ou des vols de données clients. Dans les deux cas, les données attaquées étaient hébergées dans des serveurs extérieurs à la banque, chez des prestataires de cloud. Les banques doivent déclarer à la BCE ce type d'incidents dans les deux heures.

Les autorités sous pression

Si les banques doivent se mettre en ordre, les autorités doivent elles aussi monter en puissance. *« Alors que le chapitre réglementaire se clôt, il ne reste que quelques mois au secteur et aux autorités pour réussir une mise en œuvre proportionnée et efficace de DORA d'ici début 2025 »*, expliquait la semaine dernière Nathalie Aufauvre, la secrétaire générale de l'ACPR, le gendarme français des banques et des compagnies d'assurances, en présentant le rapport annuel de l'institution.

Pour la patronne de l'ACPR, *« c'est une évidence : nous ne pourrons pas contrôler tout et tout de suite dès janvier prochain. J'insiste toutefois sur le fait que les entités financières et prestataires de services doivent être prêts à appliquer dès janvier prochain ces standards* [...] », a-t-elle insisté. En France, il devrait y avoir dans un premier temps au moins une logique de proportionnalité. La responsable évoque des *« aménagements »*, déjà prévus par DORA, mais surtout *« pragmatisme et priorisation »* dans l'application de ce texte. ■

Ces attaques d'ampleur qui ont frappé le secteur bancaire

Les grandes banques demeurent la cible privilégiée des hackers.

Romain Gueugneau

Retour sur trois cyberattaques majeures qui ont marqué l'industrie ces cinq dernières années.

● ABN AMRO : UNE ATTAQUE VIA UN SOUS-TRAITANT

Les grandes banques investissent des centaines de millions d'euros dans la cybersécurité, mais leur vulnérabilité vient aussi de leurs propres prestataires informatiques. ABN Amro l'a appris à ses dépens. La banque néerlandaise a révélé le 24 mai avoir subi un vol de données par l'intermédiaire de l'un de ses fournisseurs, ciblé par une attaque de type rançongiciel.

« Un nombre limité de clients » ont été touchés, sans garantie que leurs données aient été utilisées, a affirmé ABN Amro, qui assure que *« ses systèmes n'ont pas été affectés »*. La banque a néanmoins déclaré ne plus travailler avec ce prestataire (AddComm), qui distribuait des documents et tokens (jetons électroniques) à ses clients et employés. Face au renforcement de la sécurité des banques, les hackers passent de plus en plus par leurs sous-traitants, parfois moins bien protégés. Le risque est pointé du doigt par les superviseurs financiers et les grandes institutions, qui multiplient les mises en garde contre le recours croissant à la sous-traitance informatique.

● ICBC : UN PIRATAGE QUI AFFECTE LE MARCHÉ DES OBLIGATIONS D'ÉTAT

Les cyberattaques dans la banque peuvent avoir des conséquences lourdes sur le fonctionnement des marchés financiers. En novembre dernier, le groupe de hackers russophones LockBit a revendiqué le piratage informatique, via un rançongiciel, de la filiale américaine d'ICBC, l'une des plus grandes banques chinoises. L'attaque paralyse les systèmes d'information de la société et l'empêche d'exécuter ses ordres. Elle se retrouve alors déconnectée du marché des Treasuries, les obligations d'Etat américaines, par la banque BNY Mellon, avec laquelle elle travaille. Résultat : d'importantes transactions ont été perturbées. Et la filiale d'ICBC a dû réaliser des opérations… via une clé USB. Au bout de quelques jours, tout est rentré dans l'ordre. Mais l'incident a créé un électrochoc dans le secteur, montrant les possibles implications sur toute la chaîne des opérateurs financiers.

> Pour Capital One, la hackeuse était entrée dans les systèmes via l'infrastructure cloud.

● CAPITAL ONE : PLUS DE 100 MILLIONS DE CLIENTS VISÉS

C'est l'un des piratages les plus importants qui aient jamais touché une banque. A l'été 2019, le géant américain Capital One, l'un des principaux émetteurs de cartes de crédit aux Etats-Unis, a été victime d'une attaque ayant affecté les données de 106 millions de clients (dont 6 millions de Canadiens). Les noms, adresses, numéros de téléphone, dates de naissance mais aussi les historiques de paiement et les déclarations de revenus ont ainsi été dérobés lors de ce casse informatique, réalisé par une ex-ingénieure d'Amazon, qui s'en était vantée sur une plateforme bien connue des développeurs, GitHub. La hackeuse était entrée dans les systèmes de la banque via l'infrastructure cloud de la banque, hébergée par Amazon Web Services, la filiale dédiée du géant de l'e-commerce. Les dommages se sont avérés au final limités. Et Capital One s'en est remis. Le groupe a lancé en février dernier l'acquisition de son rival Discover pour 35 milliards de dollars. ■

Des hackers mettent en vente les données de millions de clients de Santander

ShinyHunters, groupe de hackers mondialement connu, assure disposer des données de près de 30 millions de clients de l'établissement bancaire espagnol. Il pourrait s'agir de l'une des principales cyberattaques visant une banque.

Tifenn Clinkemaillie

Santander se retrouve à son tour dans le viseur de ShinyHunters. Après s'être targué jeudi d'avoir volé les informations de 560 millions de clients de Ticketmaster, le groupe de hackers de renommée mondiale assure disposer des données de 30 millions de clients et d'employés de la banque espagnole. Et les met en vente. Sur un forum en ligne, ShinyHunters propose à l'achat pas moins de 30 millions de coordonnées bancaires, 28 millions de numéros de cartes de crédit, 6 millions de soldes de comptes et les informations personnelles de nombreux employés. Coût total : 2 millions de dollars, selon l'annonce consultée par le « Financial Times ». *« Santander est également le bienvenu s'il souhaite acheter ces données »*, est-il précisé.

Trois pays visés

Si Santander se refuse à commenter l'annonce des pirates, l'ampleur des données mentionnées suggère une cyberattaque massive. Il pourrait même s'agir de l'une des plus importantes visant une banque.

Dans une déclaration diffusée il y a deux semaines, Santander avait indiqué avoir pris connaissance d'un accès non autorisé à une base de données hébergée par un fournisseur tiers. La banque, qui emploie 200.000 personnes à travers le monde, assurait avoir *« mis en œuvre des mesures pour contenir l'incident »*.

Une enquête interne avait confirmé des fuites : *« Certaines informations relatives aux clients de Santander Chili, Espagne et Uruguay »*, ont été consultées, admettait le communiqué. Sur ces trois marchés, la banque compte près de 20 millions de clients.

> « Santander est également le bienvenu s'il souhaite acheter ces données. »
> MESSAGE DES HACKERS DE SHINYHUNTERS

Les informations de *« tous les employés actuels »* et de certains anciens membres étaient aussi concernées. *« Aucune donnée transactionnelle, ni aucun identifiant permettant d'effectuer des transactions sur les comptes, n'est contenu dans la base de données, y compris les informations bancaires en ligne et les mots de passe »*, assurait toutefois Santander.

Cette cyberattaque visant une banque n'est pas un cas isolé. Dernière victime en date : ABN Amro. La banque néerlandaise avait révélé, le 24 mai, une violation de données par l'intermédiaire d'un de ses fournisseurs. En juillet dernier, Deutsche Bank et sa filiale Postbank, Commerzbank et ING ont aussi fait partie des dizaines de grandes entreprises victimes d'une attaque malveillante.

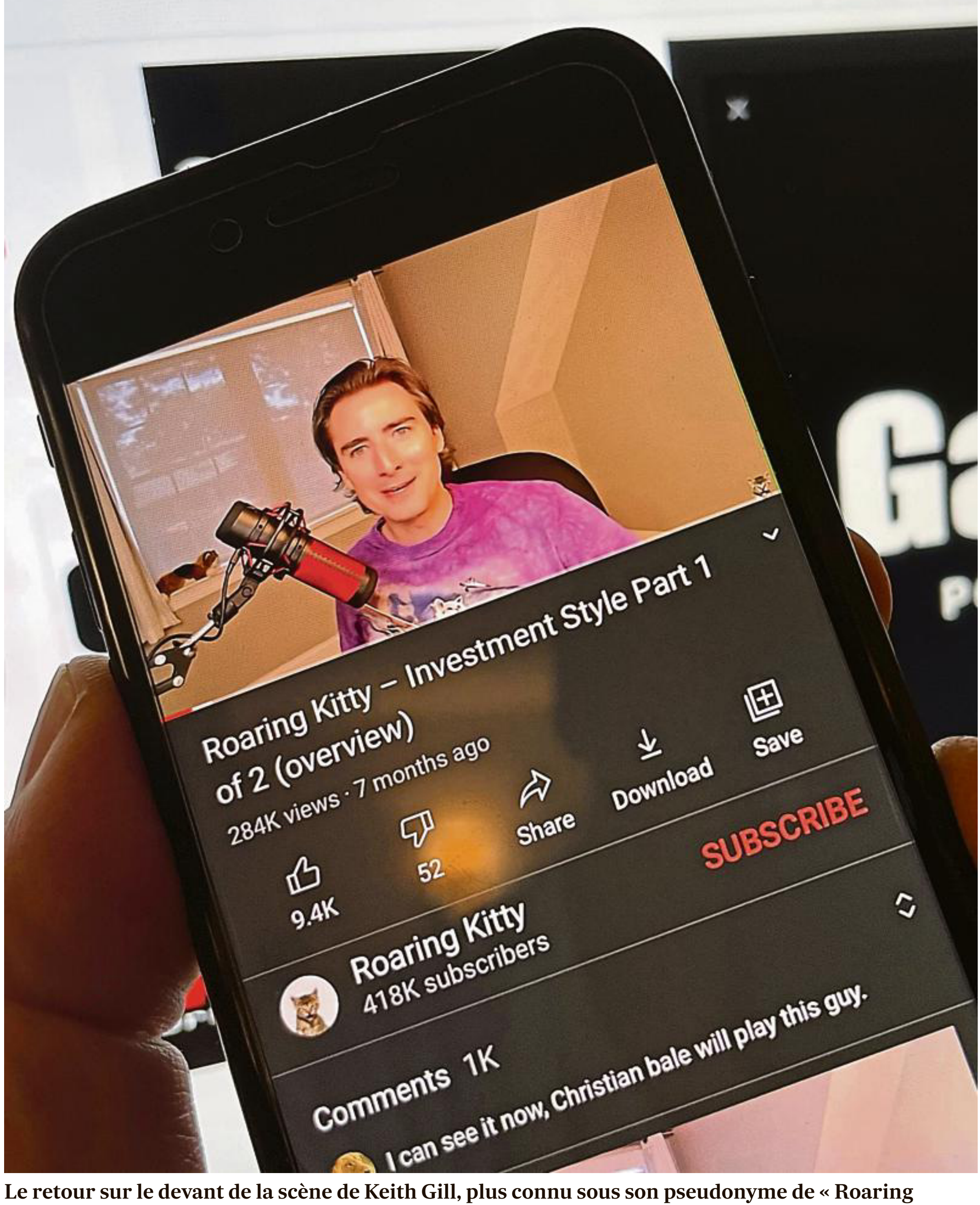
Cette recrudescente des cyberattaques contre les banques inquiète le Fonds monétaire international (FMI). Dans son rapport annuel sur la stabilité financière dans le monde, l'instance met notamment en garde les établissements bancaires contre le recours croissant à la sous-traitance informatique, *« une tendance qui devrait s'accentuer avec le rôle émergent de l'intelligence artificielle »*. ■

GameStop : comment Keith Gill relance la spéculation

MARCHÉS

Le trader à l'origine de l'emballement spéculatif autour du titre de GameStop en 2021 a dévoilé un investissement de 116 millions de dollars dans le distributeur de jeux vidéo.

Bastien Bouchaud



Le retour sur le devant de la scène de Keith Gill, plus connu sous son pseudonyme de « Roaring Kitty » fait polémique au sein de la communauté des boursicoteurs sur Reddit. *Photo AP/Sipa*

GameStop, acte II ? Le trader et ancien analyste financier Keith Gill, plus connu sous son pseudonyme de « Roaring Kitty », soit le « chaton rugissant », fait tout son possible pour raviver la flamme de la spéculation boursière autour du titre du distributeur de jeux vidéo, maison mère des boutiques Micromania en France. Avec un certain succès : le cours de GameStop a doublé à l'ouverture des échanges électroniques en Europe lundi matin, et restait en hausse de 70 % à l'ouverture de Wall Street.

En cause ? La publication dimanche soir d'une image d'une carte « changement de sens » du jeu Uno sur X (ex-Twitter), et d'une capture d'écran sur Reddit par Keith Gill, qui montre qu'il détient 5 millions d'actions GameStop achetées à un peu moins de 22 dollars chacune, un investissement valorisé plus de 116 millions de dollars vendredi. Son portefeuille inclut également 120.000 options d'achat arrivant à maturité le 21 juin, qui lui permettent d'acquérir 12 millions de titres à 20 dollars pièce. De quoi lui promettre un joli pactole : après avoir clôturé à 23 dollars vendredi, l'action évoluait à près de 40 dollars lundi à Wall Street. A ces niveaux, il pourrait réaliser une plus-value de 170 millions de dollars avec ses options.

Exubérance excessive

« Le récent regain d'intérêt pour les "meme stocks" [les valeurs prisées des boursicoteurs, NDLR], *alors que les principaux indices américains peinent à se hisser à de nouveaux sommets, est le signe d'une exubérance excessive et marque un développement inquiétant compte tenu des vents contraires qui soufflent de plus en plus sur les marchés »*, estime Robert Lea, un analyste de Bloomberg Intelligence. L'ampleur du mouvement sur le titre GameStop ce lundi témoigne de l'influence démesurée que conserve Keith Gill sur une partie des investisseurs particuliers. Une première série de messages publiée sur X à partir du 13 mai avait d'ailleurs déjà généré un regain d'activité sur le titre GameStop et celui des cinémas AMC, un autre « meme stock ».

Il faut dire que « Roaring Kitty » avait été le premier à parier sur GameStop, dès l'été 2020. Il avait alors détaillé sa thèse d'investissement dans des messages rédigés sur le forum Reddit. Des milliers de boursicoteurs avaient suivi son exemple début 2021. Un phénomène de masse qui avait culminé avec une envolée de plus de 1.600 % du titre entre le 12 et le 27 janvier 2021 et entraîné des pertes de plusieurs dizaines de milliards de dollars pour les vendeurs à découvert qui pariaient sur une baisse du cours de GameStop. Keith Gill avait par la suite disparu des écrans pendant trois ans, laissant ses comptes sur les réseaux sociaux en dormance. Son retour sur le devant de la scène est toutefois loin de faire l'unanimité au sein de la communauté des boursicoteurs.

+1.600 %

L'envolée du titre GameStop entre le 12 et le 27 janvier 2021 avait entraîné des pertes de plusieurs dizaines de milliards de dollars pour les vendeurs à découvert qui pariaient sur une baisse du cours de l'action.

Keith Gill a choisi le forum Superstonk de Reddit pour dévoiler ses positions sur le titre. Celui-ci est entièrement consacré *« aux discussions théoriques sur le titre GameStop »*. Son ancien terrain de jeu favori, le forum WallStreetBets, a en revanche définitivement tourné la page. L'un des modérateurs du site a publié un message au vitriol lundi à destination de Keith Gill : *« Ton comportement et ta disparition ont vraiment foutu en l'air les investisseurs particuliers et ce serait bien que tu ne les laisses pas en plan* [...] *cette fois-ci »*. ■

Un célèbre vendeur à découvert de Wall Street accusé de fraude

MARCHÉS

James Chanos, l'un des plus célèbres vendeurs à découvert de Wall Street, est accusé par un ancien associé d'avoir puisé dans les caisses de sa société.

Un célèbre vendeur à découvert, traqueur de fraudes boursières, est à son tour sur le banc des accusés. James Chanos veut être celui qui dit ses quatre vérités, bonnes ou mauvaises, aux entreprises, comme le faisait le philosophe Diogène avec les puissants dont Alexandre le Grand. Le financier spécialiste de la vente à découvert a d'ailleurs repris le nom du cynique grec pour son compte X (anciennement Twitter), et se pose en « Diogène de Wall Street ».

L'un des anciens associés de son hedge fund, Kynikos – fermé en 2023 pour être transformé en family office – vient pourtant de mettre en doute son éthique et son sens du devoir. Sean Conlon a porté plainte contre l'as des vendeurs à découvert, a rapporté l'agence Bloomberg. Il estime que James Chanos a contracté un prêt de 10 millions de dollars auprès de sa firme, à des fins personnelles, et qu'il ne l'aurait jamais remboursé. Ce que conteste vigoureusement l'intéressé qui parle d'une plainte *« dénuée de tout fondement »*.

Autre grief : la firme de James Chanos, Chanos & Co, a vendu sans en référer aux autres associés l'appartement qu'il détenait à Miami pour près de 18 millions de dollars – comme nombre de financiers de Wall Street, James Chanos avait mis le cap au Sud au moment de la crise du Covid de 2020. Or c'est sa compagne, Crystal Connors, qui aurait géré la vente du bien, empochant au passage une commission de plus de 500.000 dollars.

Elle est effectivement l'une des agentes immobilières vedettes de Sotheby's International Realty en Floride, un Etat qui connaît un essor immobilier grâce aux millionnaires de la tech et de la finance. Il y a une dizaine d'années, James Chanos avait vendu à découvert l'action du groupe Sotheby's, connu surtout pour sa maison de ventes, du fait de l'éclatement, selon lui inéluctable, de la bulle du marché de l'art. Le titre avait perdu la moitié de sa valeur dans les douze mois qui avaient suivi la mise en garde du vendeur à découvert.

Il n'a pas toujours connu une telle réussite pendant sa longue carrière (près de quarante ans), notamment quand il s'est attaqué à des icônes de Wall Street. Elon Musk n'a pas manqué de le rappeler en raillant, à l'occasion de cette plainte, celui qui a osé vendre à découvert son groupe depuis des années et persiste en pariant sur son effondrement boursier. *« Il n'a pas seulement vendu à découvert Tesla mais il a aussi diffusé de fausses histoires (fake news) sur notre groupe dans des médias à plat ventre devant lui comme des caniches de cirque ! »*, a critiqué le dirigeant de Tesla.

Il est très rare qu'un vendeur à découvert soit pris en défaut de professionnalisme.

La communauté des vendeurs à découvert, un petit monde, est en général « soudée » derrière ses membres. Elle s'est ainsi abstenue de tout commentaire. Elle sait bien qu'une condamnation de Chanos porterait atteinte à ce secteur de Wall Street, très critiqué par les sociétés. D'ordinaire, ce sont plutôt les entreprises attaquées par les vendeurs à découvert qui leur demandent des comptes, voire les traînent en justice. Elles peuvent leur reprocher de divulguer des informations trompeuses pour manipuler leur cours. Il est très rare qu'un vendeur à découvert soit pris en défaut de professionnalisme. Ils travaillent peu de dossiers mais, pour les principales firmes, le font très consciencieusement. Ils ont souvent été des lanceurs d'alerte sur des fraudes massives, notamment sur Enron, Wirecard ou Adani.
— N. A.-K.

Joe Biden, Kamala Harris : qui a le plus profité de l'envolée de Wall Street ?

MARCHÉS

Les déclarations de patrimoine financier des couples Biden et Harris pour 2023 livrent des révélations sur la manière dont ils gèrent leurs économies.

Nessim Aït-Kacimi

Joe Biden, le président de la première puissance économique mondiale, dispose d'un patrimoine financier modeste à l'aune des fortunes des milliardaires (au nombre de 735) et millionnaires (22 millions) américains. La fortune, hors immobilier, du couple Biden était estimée fin 2023 entre 1 et 2,5 millions de dollars, soit un niveau moyen de 1,8 million de dollars. Comme chaque année, les responsables du gouvernement et principales agences du pays doivent effectuer des déclarations à l'Office of Government Ethics. Ils livrent une fourchette estimée de leur patrimoine financier. Par rapport à l'année précédente, il est en recul de 15 % pour le démocrate. Il a péché par excès de prudence, avec une grande part de son argent placée sur des comptes bancaires. Il a pu aussi perdre de l'argent lors de la remontée des taux.

Le couple a un endettement moyen de 600.000 dollars, notamment un emprunt hypothécaire sur 30 ans contracté en 2013 à un taux de 3,375 %. S'il devait prendre un tel emprunt aujourd'hui, il payerait plus de deux fois plus, autour de 7,2 %. Le couple Biden est bien moins aisé que celui formé par la vice-présidente Kamala Harris et son mari, Douglas Emhoff un ancien avocat associé au cabinet de premier plan, DLA Piper. Leur déclaration à l'Office of Government Ethics fait état d'un patrimoine financier, hors immobilier, de 4,76 millions de dollars en moyenne, avec une estimation haute à 6,6 millions de dollars.

La fortune du couple Harris a bondi de 53 % en 2023.

Leur cash, déposé dans 4 banques, représente un peu plus du quart de leur richesse. Celle-ci est bien plus diversifiée que celle du couple Biden. Elle est investie essentiellement sur des ETF – fonds cotés en Bourse – de Vanguard et iShares (BlackRock). Les produits à très bas coûts qu'il a choisis répliquent l'évolution des actions, américaines ou des pays émergents, ou encore des obligations américaines (Trésor, entreprises, titres indexés sur l'inflation…).

Pas de cryptos sauf pour Trump

Douglas Emhoff semble avoir été saisi d'une frénésie de trading en déclarant pas moins de 103 transactions financières en 2023, soit deux par semaine en moyenne. Il a été très actif dans ses achats et ventes d'ETF notamment en février et au printemps de 2023. Le mari trader a-t-il tenté de battre le marché en visant une performance supérieure grâce à sa suractivité ? La fortune du couple a bondi de 53 % en 2023, soit une performance très supérieure à celle des actions de Wall Street. L'année dernière, l'indice Standard & Poor's 500 (des 500 plus grandes valeurs américaines) avait gagné 22 %. Le Nasdaq, le marché des valeurs technologiques, avait progressé de 54 %.

Les démocrates n'ont déclaré aucun placement en bitcoin ou autres cryptos. Peut-être que les ETF bitcoin lancés à Wall Street en début d'année feront leur entrée dans leur prochaine déclaration de patrimoine. Leur adversaire aux élections, Donald Trump, dispose d'un portefeuille de cryptos de 12,4 millions de dollars, selon la plateforme d'analyse « Arkham Intelligence ». Il est investi sur l'ether mais surtout sur la crypto parodique « MAGA » (Make America Great Again, son slogan de campagne de 2016), créée par ses soutiens et dont le cours a été multiplié par 73 cette année. Son portefeuille crypto ne représente toutefois qu'une infime fraction (0,1 %) de sa richesse totale, évaluée à 7,5 milliards de dollars par « Forbes ». ■

annonces légales

PREFECTURE DES HAUTS-DE-SEINE

DIRECTION DE LA CITOYENNETE ET DE LA LEGALITE

La commission départementale d'aménagement commercial des Hauts-de-Seine qui s'est réunie le 20 mars 2024 a rendu un avis favorable sur la demande de modification substantielle du projet commercial relatif à l'aménagement de la ZAC Jean Zay à Antony, déposée par la SCI Antony Renaissance

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points didot. Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet. Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

Dette : la décision de S&P n'inquiète pas les marchés

MARCHÉS

Pour leur premier jour de cotation après la baisse par S&P de la note de la France, les coûts d'emprunt de Bercy ont légèrement baissé.

Guillaume Benoit

Un non-événement pour les marchés, la dégradation de la France par S&P ? On serait tenté de le croire. Après l'abaissement vendredi de la note de crédit française de AA à AA-, le taux des Obligations assimilables du Trésor (OAT) – c'est-à-dire la dette d'Etat – s'est inscrit ce lundi en légère baisse. Ainsi, en milieu de journée, le taux français à 10 ans reculait de 4 points de base (pb), pour s'établir à 3,09 %.

Plus significatif encore, le spread – la prime de risque demandée par les investisseurs pour prêter à la France plutôt qu'à la très sûre Allemagne – est resté stable autour de 47 pb. Cette sérénité n'est toutefois pas une surprise. La décision de l'agence de notation était attendue, d'autant que les doutes se sont multipliés, du Haut Conseil des finances publiques au Fonds monétaire international, sur la trajectoire budgétaire présentée par Bercy mi-avril. Le spread avait d'ailleurs temporairement dépassé les 50 points de base.

Dette attractive

Pour les investisseurs, en réalité, la dette française reste toujours aussi attractive. Même notée AA-, elle compte parmi les plus sûres en zone euro. Par ailleurs, les OAT sont bien plus faciles à trouver sur le marché que les Bunds, leurs équivalents allemands. « *La demande d'actifs européens est toujours élevée et l'Allemagne n'a plus rien à vendre* », a confirmé Philippe Waechter d'Ostrum AM sur X.

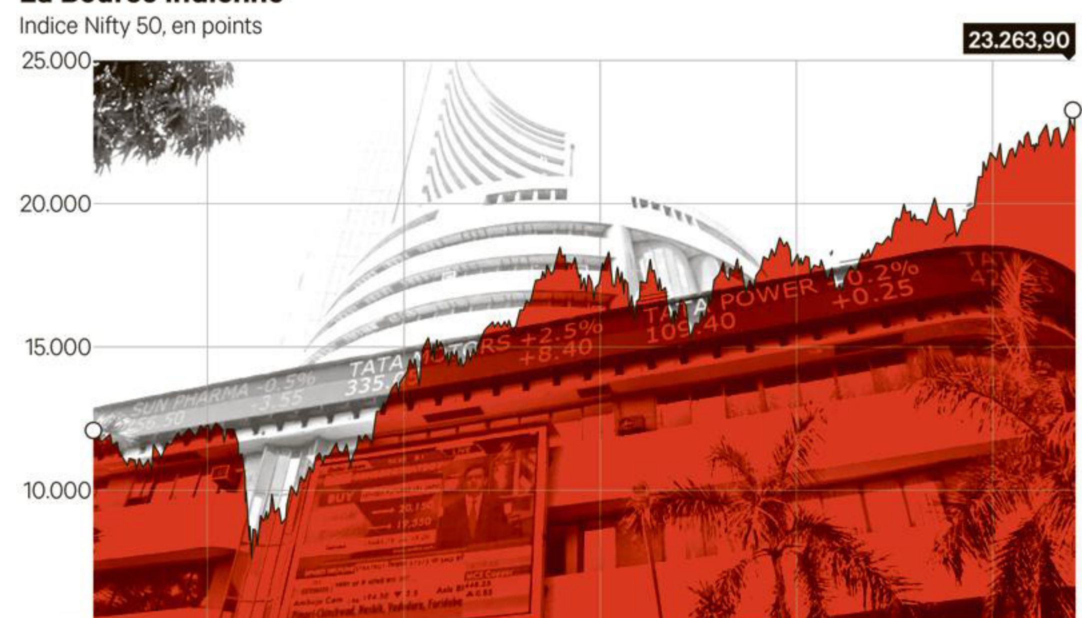
Cette grande liquidité tient au fait que les programmes d'émission de la France ont explosé ces dernières années. Mais elle s'explique aussi par l'important travail réalisé par l'Agence France Trésor (AFT), chargée de placer la dette de l'Etat, et ses partenaires bancaires. Enfin, en dégradant sa note, S&P a simplement rejoint l'évaluation de Fitch. Moody's, qui note encore la France Aa2 (l'équivalent de AA chez ses consœurs), reste plus optimiste, mais pourrait revoir sa vision au printemps prochain en abaissant sa perspective de stable à négative. ■

En Inde, la réélection probable de Modi porte la Bourse au sommet

BOURSE

Les premiers sondages estiment que le Bharatiya Janata Party (BJP), le parti de Narendra Modi, devrait remporter haut la main les élections législatives.

Clément Perruche
— Correspondant à New Delhi



« LES ÉCHOS » / SOURCE : BLOOMBERG – PHOTO : PHOTOSINCE/SHUTTERSTOCK

Si l'on en croit les premiers sondages à la sortie des urnes publiés samedi, le Bharatiya Janata Party (BJP), le parti de Narendra Modi et de ses alliés, devrait remporter haut la main les élections législatives. Les résultats officiels ne seront connus que ce mardi, mais la Bourse indienne a d'ores et déjà réagi positivement à la perspective de voir Narendra Modi rempiler pour un troisième mandat à la tête de la cinquième puissance économique mondiale.

Le Nifty 50, l'indice qui regroupe les 50 plus grosses capitalisations du pays, a pris 3,6 % lundi en début de matinée et a franchi la barre des 23.000 points avant d'atteindre les 23.200 points en milieu de journée – niveaux jamais atteints jusqu'ici. Le Nifty 50 devrait être davantage dopé à mesure que les investisseurs liquident leurs positions courtes, a estimé Abhay Agarwal de Piper Serica Advisors. L'indice pourrait même atteindre 23.500 points si le BJP et ses alliés obtiennent plus de 350 sièges au Parlement.

Des investisseurs rassurés

Ces dernières semaines, les investisseurs s'étaient inquiétés des différents articles de presse indiquant que Modi allait avoir du mal à remporter autant de sièges qu'en 2019. « *Il y avait un certain scepticisme. La volatilité a augmenté lorsque certaines personnes ont commencé à s'interroger sur les résultats des élections* », a expliqué Vinit Sambre, chez DSP Mutual Fund.

Beaucoup d'investisseurs avaient alors pris des positions courtes pour anticiper la dépréciation généralisée de la Bourse indienne dans le cas de mauvais résultats dans les urnes pour le camp du Premier ministre. La volatilité du marché indien avait quasiment doublé depuis la fin du mois d'avril. Les craintes se sont dissipées avec la publication, samedi, des premiers sondages. Selon l'enquête CNN-News18, le BJP et ses alliés devraient obtenir au moins 355 sièges à la chambre basse du Parlement, bien au-delà de la majorité, fixée à 272. Ces nouvelles ont eu un effet immédiat sur la Bourse : la volatilité est tombée à 22 %, son niveau le plus bas en trois semaines.

« *La majorité annoncée va permettre au gouvernement de poursuivre son programme économique actuel* », a expliqué Gary Dugan, le directeur des investissements de Dalma Capital Management, un fonds basé à Dubaï. Le BSE 500, l'un des indices les plus diversifiés en Inde, a gagné près de 3,9 % lundi matin, pour franchir la barre des 34.500 points. C'est, là aussi, du jamais-vu. L'indice a été tiré par la très bonne performance des titres des gros producteurs d'électricité comme Power Grid Corporation of India et NTPC.

Depuis l'accession au pouvoir de Modi en 2014, les dépenses d'investissement du gouvernement ont considérablement augmenté. Dans le dernier budget, elles ont atteint le niveau record de 134 milliards de dollars, soit trois fois plus qu'il y a cinq ans.

Adani et Reliance progressent en Bourse

Les investisseurs anticipent une tendance similaire pour les 5 années à venir, ce qui devrait stimuler l'activité des entreprises publiques indiennes. Le BSE PSU, l'indice qui représente les principales entreprises publiques indiennes (infrastructures, équipements lourds, banque, énergie), a grimpé de 7,1 % lundi.

La perspective de voir Narendra Modi réélu à la tête du pays a aussi eu un effet positif sur les titres des grands conglomérats privés. Reliance, la plus grosse capitalisation du pays, a pris 4 %. Les titres des 10 sociétés cotées du groupe Adani, largement impliqué dans le développement des infrastructures voulu par Modi, ont tous progressé. Adani Power, le producteur d'électricité du groupe, a pris 18 %. Sur la seule journée de lundi, la capitalisation totale du groupe a gonflé de 20 milliards de dollars. ■

annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté - Égalité - Fraternité

RAPPEL - AVIS D'OUVERTURE D'ENQUÊTE PUBLIQUE

PORTANT SUR LE DÉCLASSEMENT D'UNE DÉPENDANCE DU DOMAINE PUBLIC ROUTIER EN VUE DES TRAVAUX D'EXTENSION DE L'ESPACE PALISSY À BOULOGNE-BILLANCOURT

Le Maire de la commune de Boulogne-Billancourt a prescrit par arrêté l'ouverture et l'organisation d'une enquête publique portant sur le déclassement d'une dépendance du domaine public routier préalablement aux travaux d'extension de l'espace Bernard Palissy qui se déroulera **du mardi 4 juin 2024 à 8h30 au mardi 18 juin 2024 à 17h30**, soit pendant 15 jours consécutifs.

Après avoir lancé un appel à manifestation d'intérêt concurrent du vendredi 28 juillet 2023 au vendredi 29 septembre 2023, par délibération n° 3 du 21 mars 2024, le conseil municipal de la commune de Boulogne-Billancourt a autorisé le Maire à signer la promesse de bail emphytéotique administratif et le bail emphytéotique à conclure portant sur l'espace Palissy situé 1, place Bernard Palissy, avec la fondation Perce Neige.

L'objectif du projet est de créer un lieu de vie et de partage, autour de la culture et du divertissement pour tous, tourné vers un objectif d'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap mental et/ou psychique.

Dans ce cadre, il est envisagé par la Fondation de restructurer et d'agrandir l'espace Palissy afin de répondre aux besoins du projet, dans le souci de magnifier son architecture remarquable. Le coût prévisionnel global de l'opération est évalué à 33 850 000 € TTC.

Les travaux de réhabilitation et d'aménagement du bâtiment prévoient notamment 3 extensions. Deux d'entre elles se situent au sein de la parcelle actuelle du bâtiment cadastrée (G 82), côté rue de Montmorency et rue Mahias. La troisième extension prévue à l'avant du bâtiment, d'une surface au sol de 164 m², se situe sur la place Bernard Palissy, devant la parcelle cadastrée (G 82). Elle relève actuellement du domaine public routier de la Commune.

Le déclassement de cette dépendance de la voirie communale est un préalable nécessaire à la conclusion du bail emphytéotique administratif et donc à la réalisation du projet et des travaux d'extension.

La présente enquête publique est, en application de l'article L. 141-3 du code de la voirie routière, requise pour permettre le déclassement de cette dépendance.

La mairie de la commune de Boulogne-Billancourt, située au 26, avenue André Morizet, est le siège de l'enquête publique.

Le conseil municipal de la commune de Boulogne-Billancourt est l'autorité compétente pour prendre, après l'enquête publique, la délibération constatant le déclassement de la dépendance du domaine public routier.

Des informations relatives à la présente enquête peuvent être demandées, par voie postale à l'adresse suivante : Monsieur le Maire, hôtel de ville, 26 avenue André Morizet, 92100 Boulogne-Billancourt.

M. François HUET a été désigné, par arrêté du Maire, commissaire enquêteur.

Le dossier d'enquête sera gratuitement consultable du mardi 4 juin 2024 à 8h30 au mardi 18 juin 2024 à 17h30 à la mairie de Boulogne-Billancourt, siège de l'enquête située au 26, avenue André Morizet, à Boulogne-Billancourt, aux jours et heures d'ouverture suivants :

- Du lundi au mercredi de 8h30 à 12h30 et de 13h30 à 17h30
- Le jeudi de 8h30 à 12h30 et de 13h30 à 19h15
- Le vendredi de 8h30 à 16h45
- Le samedi de 8h30 à 11h45

Outre l'exemplaire papier du dossier consultable au siège de l'enquête, le dossier d'enquête publique sera également gratuitement consultable pendant toute la durée de l'enquête sous forme dématérialisée :

- Sur le site internet du registre dématérialisé au lien suivant : ***https://www.registre-numerique.fr/declassement-boulogne-billancourt***
- Sur le site internet de la commune de Boulogne-Billancourt : ***https://www.boulognebillancourt.com***

Dès la publication du présent avis, toute personne peut, sur sa demande et à ses frais, obtenir communication papier du dossier d'enquête publique en adressant une demande à l'adresse suivante : Monsieur le Maire, hôtel de ville, 26 avenue André Morizet, 92100 Boulogne-Billancourt.

Le public pourra déposer ses observations et propositions sur un registre papier, à feuillets non mobiles, coté et paraphé par le commissaire-enquêteur, mis à disposition à la mairie, aux jours et heures d'ouverture mentionnés, ainsi que sur un registre dématérialisé, qui sera ouvert durant tout le déroulé de l'enquête publique à l'adresse suivante : ***declassement-boulogne-billancourt@mail.registre-numerique.fr***

Il pourra également, pendant la durée de l'enquête publique, adresser ses observations par voie postale à l'attention du commissaire-enquêteur avec la mention « enquête publique – déclassement domaine public routier espace Palissy – ne pas ouvrir - à la mairie, à l'adresse suivante : 26 avenue André Morizet, 92100 Boulogne-Billancourt.

Les observations et propositions écrites reçues par voie postale ou lors des permanences du commissaire-enquêteur seront consultables à la mairie.

En conformité avec le règlement général de la protection des données, dans le cadre de la présente enquête publique, les observations et propositions déposées sur le registre papier ou électronique ou transmises par voie postale feront l'objet d'un traitement par la commune de Boulogne-Billancourt pour usage interne, en vue de leur analyse.

Le commissaire-enquêteur recevra le public à la mairie de Boulogne-Billancourt, 26 avenue André Morizet, à Boulogne-Billancourt, le jeudi 13 juin 2024 de 9h à 12h.

À l'expiration du délai d'enquête, le mardi 18 juin 2024 à 17h30, le registre d'enquête papier sera clos et signé par le commissaire-enquêteur. À partir de cette même heure, les observations, propositions ou contre-propositions émises via le registre dématérialisé ne seront plus prises en compte.

Le commissaire-enquêteur établira un rapport relatant le déroulement de l'enquête et examinera les observations consignées ou annexées au registre et celles envoyées à l'adresse électronique. Le rapport comportera le rappel de l'objet du projet, la liste de l'ensemble des pièces figurant dans le dossier d'enquête, une synthèse des observations du public, une analyse des propositions produites durant l'enquête et, le cas échéant, les observations du responsable du projet en réponse aux observations du public. Il consignera, ses conclusions motivées et émettra un avis sur le projet soumis à l'enquête publique.

Dans un délai d'un mois à compter de la clôture de l'enquête, le commissaire-enquêteur remettra au Maire le dossier et le registre accompagnés de ses conclusions motivées.

Pendant une durée d'un an à compter de la date de clôture de l'enquête publique, le rapport et les conclusions du commissaire-enquêteur seront tenus à la disposition du public à la direction de l'urbanisme de la mairie de la commune de Boulogne-Billancourt et sur le site internet de la Commune à l'adresse suivante : ***https://www.boulognebillancourt.com***. Par ailleurs, les personnes intéressées pourront obtenir communication du rapport et des conclusions dans les conditions prévues par la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978 modifiée.

EP 24-289 / contact@publilegal.fr

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points didot.
Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.
Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

La banque privée Milleis pour la première fois dans le vert

BANQUE

Milleis Banque Privée affiche un résultat avant impôts positif.

Ce n'était jamais arrivé depuis son rachat en 2017 par le fonds britannique AnaCap.

Edouard Lederer

Milleis sort la tête de l'eau. La banque contrôlée par le fonds de capital-investissement AnaCap a enregistré un résultat avant impôts de 3,8 millions d'euros en 2023 pour 150 millions d'euros de revenus. C'est une première pour la banque privée française, qui a toujours été dans le rouge depuis son rachat par le fonds d'investissement britannique AnaCap en 2017. Le résultat avant impôts était encore en perte de 19 millions en 2022, de 48 millions en 2021, et de 88 millions en 2020.

« *Nous devons ce résultat à plusieurs facteurs, dont l'intégration de Cholet Dupont Oudart en février dernier, qui contribue donc à nos résultats à hauteur de onze mois* », explique Nicolas Hubert, le directeur général de la banque. Milleis avait racheté fin 2021 cette entité elle-même constituée de deux des plus anciennes banques privées françaises. Nicolas Hubert met aussi en avant le moteur commercial de l'ex-Barclays France, « *resté très dynamique, avec l'accueil de 1.100 nouveaux clients dans la cible l'an dernier* ». Chez Milleis Banque Privée, la clientèle apporte en moyenne une épargne financière proche de 300.000 euros. Le groupe affiche 13 milliards d'euros d'encours sous gestion et de dépôts pour 64.000 familles clientes.

Le dirigeant réfute en revanche l'idée que la hausse des taux, habituellement très favorable dans la gestion de patrimoine, ait pu donner un coup de pouce. « *Comme pour les autres banques françaises, la hausse des taux ne nous a pas particulièrement aidés cette année. Un bilan bancaire, ce n'est pas un hors-bord, et il faut le temps de le placer sur des actifs offrant un meilleur rendement* », explique-t-il.

13
MILLIARDS D'EUROS
Les encours sous gestion et de dépôts de Milleis pour 64.000 familles clientes.

Sur le fond, le retour à meilleure fortune est aussi le fruit d'un « *patient travail de restructuration mené depuis 2017* », souligne Nicolas Hubert. « *Cela comprend les changements de systèmes d'information, le déménagement de notre siège, la réduction du nombre d'agences, et d'effectifs.* »

Signe que cette phase s'achève, le groupe explique être en phase de recrutement actif, tant pour les fonctions commerciales que pour les fonctions support. L'entreprise compte actuellement 688 salariés, contre 1.100 à la fin 2021.

Pour la suite de son développement, le groupe se voit bien participer à la consolidation du secteur. « *Avec la hausse des dépenses notamment informatiques ou réglementaires, les acteurs du secteur recherchent une taille toujours plus grande. Nous restons à l'affût d'opportunités. Il peut s'agir typiquement de petites sociétés de gestion privée, ou de petites banques privées. Il en reste, que ce soit à Paris ou en région* », explique le dirigeant.

Une façon aussi de préparer la suite, alors qu'un fonds comme AnaCap reste typiquement investi sept à dix ans dans une participation. La question de sa sortie va donc progressivement se poser. Un point sur lequel Milleis ne fait pas de commentaires. ■

Les Echos

GESTION D'ACTIFS

Malgré des travaux réglementaires de 2016, la France occupe toujours une faible part dans la domiciliation des fonds transfrontaliers. Plus qu'un retard de la place, c'est l'avance du Luxembourg et de l'Irlande qui explique cet écart.

Pourquoi la France ne perce pas dans la domiciliation des fonds

Auguste Grignon Dumoulin

Dans le paysage européen de la gestion d'actifs, les places financières se disputent le gâteau de la domiciliation des fonds. Chaque régulateur cherche à en attirer le maximum pour développer son écosystème et créer des emplois. Si certaines places ont réussi à s'imposer sur la scène internationale, la France peine à décoller.

En 2016, l'Autorité des marchés financiers (AMF) et l'Association française de la gestion financière (AFG) s'étaient pourtant saisies du sujet. Elles avaient constitué un groupe de travail pour renforcer l'attractivité de la place de Paris. Plusieurs innovations ont abouti, comme la simplification du processus d'enregistrement ou une communication plus claire des frais de gestion.

Dans un bilan dressé en 2019, l'AFG estimait à plus des deux tiers les sociétés de gestion satisfaites des mesures. Malgré tout, le choix de la France comme domicile de fonds transfrontaliers, c'est-à-dire distribués dans plusieurs pays, n'a pas évolué depuis. La part de marché mondiale de la France est restée à 3 % entre 2018 et 2023, d'après les données de PwC.

« La France est tout à fait au standard de marché sur le plan purement technique de la domiciliation, nous sommes même moins chers que d'autres et plus réactifs. Mais qu'un fonds se domicilie au Luxembourg ou en Irlande plutôt qu'en France est une question d'ordre plus global », explique Delphine de Chaisemartin, directrice générale adjointe de l'AFG.

Domicile des fonds transfrontaliers en Europe

Répartition en %



«LES ÉCHOS»/ SOURCE : GLOBAL FUND DISTRIBUTION POSTER, PWC, MARS 2024 - PHOTO : ISTOCK

> « Aujourd'hui, c'est la marque qui compte pour les investisseurs et tout le monde connaît les fonds luxembourgeois et irlandais. »
>
> **CHRISTOPHE SAINT-MARD**
> Responsable de la distribution mondiale de fonds chez PwC Luxembourg

Bons choix stratégiques

Le Luxembourg et l'Irlande se taillent la part du lion en matière de distribution transfrontalière. Ils détiennent respectivement 54,6 % et 36,4 % des parts de marché. Les gestionnaires d'actifs choisissent ces juridictions comme point d'entrée pour des raisons historiques, fiscales ou de demande des clients.

Le choix du Luxembourg est l'exemple parfait. En 1988, le pays a transposé en droit national la directive européenne Ucits de 1985 et a été le premier à promouvoir ce type de fonds. L'accent a été mis sur l'efficacité, la rigueur et l'accompagnement du régulateur. La place gagnant en importance, c'est ici que se sont implantés de nombreux fournisseurs de services comme les agents de transfert – qui jouent le rôle d'interface entre les fonds et les investisseurs et tiennent les registres –, les comptables ou des cabinets d'avocat.

> En 2016, l'AMF et l'AFG ont constitué un groupe de travail pour renforcer l'attractivité de la place de Paris.

> Mais la part de marché mondiale de la France est restée à 3 % entre 2018 et 2023, d'après PwC.

Cette évolution a poussé des groupes comme Franklin Templeton à s'établir au Grand-Duché en 1991, où il compte désormais une centaine de fonds. *« Le Luxembourg était le choix classique à l'époque »*, confirme Bérengère Blaszczyk, responsable de la distribution France, Benelux et pays nordiques du groupe. L'environnement anglo-saxon, le service client disponible en cinq langues et des véhicules connus des investisseurs internationaux confortent aujourd'hui la décision.

« Si nous lançons un fonds de droit français, ce sera à la suite d'une demande client pour un mandat institutionnel ou des fonds spécifiques, comme un fonds sur les marchés privés avec des considérations fiscales intéressantes. Mais pour grandir sur le plan international, nous passons par le Luxembourg ou l'Irlande », ajoute-t-elle. Le Luxembourg récolte donc les fruits de ses bons choix stratégiques. Par défaut, il est devenu la terre de prédilection des sociétés de gestion ayant une ambition internationale. Mais certaines considérations fiscales peuvent aussi pousser les investisseurs à établir un fonds à l'étranger, et plus particulièrement en Irlande.

Double imposition

De son côté, l'Irlande profite d'une convention de double imposition avec les Etats-Unis. Il existe aussi des traités de double imposition entre pays européens. Ils permettent à l'investisseur de ne pas être imposé à taux plein sur les dividendes à la fois dans son pays et dans le pays d'origine de l'entreprise dont il possède l'action. Mais ces procédures sont difficiles à mettre en œuvre. Certaines administrations traînent des pieds pour traiter les demandes de remboursement. Ces démarches deviennent longues et coûteuses.

C'est justement à ce sujet que le Conseil de l'Union européenne s'est entendu le 14 mai dernier sur la directive Faster pour faciliter le remboursement du double impôt sur les dividendes. Un accord visant à numériser et automatiser les procédures a été trouvé. L'objectif est de stimuler l'investissement transfrontalier et de renforcer l'Union européenne des marchés de capitaux, sans pour autant favoriser une place plutôt qu'une autre.

Ainsi, le Luxembourg et l'Irlande restent les places privilégiées des gestionnaires d'actifs qui cherchent à étendre leur empreinte mondiale. *« Aujourd'hui, c'est la marque qui compte pour les investisseurs et tout le monde connaît les fonds luxembourgeois et irlandais. C'est pourquoi les gestionnaires d'actifs y domicilient leurs produits »*, conclut Christophe Saint-Mard, responsable de la distribution mondiale de fonds chez PwC Luxembourg. La France reste, quant à elle, l'apanage des gestionnaires locaux adressant le marché hexagonal. ■

L'inexorable ascension de la place irlandaise

Le pays profite d'un accord fiscal avec les Etats-Unis pour attirer les fonds transfrontaliers. Nombre de sociétés de gestion y domicilient leurs ETF.

La place irlandaise a connu une ascension impressionnante ces dernières années. Portée par l'essor de la gestion passive, elle a vu ses encours progresser de plus de 1.000 milliards d'euros en moins de cinq ans pour atteindre 4.315 milliards d'euros sous gestion en mars 2024. Le pays est devenu le lieu de domiciliation par défaut des ETF, si bien qu'il accueille aujourd'hui les deux tiers de leurs encours européens.

A titre de comparaison, les actifs sous gestion des fonds de droit français s'élèvent à environ 2.300 milliards d'euros, soit près de deux fois moins.

Concurrence impossible

Le pouvoir d'attraction de l'Irlande sur les gestionnaires d'actifs doit beaucoup à l'accord fiscal passé avec les Etats-Unis. Celui-ci divise par deux les impôts sur les dividendes des actions américaines dus au Trésor.

Les ETF détenant des actions américaines sont soumis à une retenue à la source de 15 % sur les dividendes, contre 30 % dans les autres juridictions européennes. Au vu de la dominance des actions américaines dans les indices mondiaux, les fournisseurs d'ETF sont incités à domicilier leurs produits en Irlande. Résultat, entre 2017 et 2023, la part de l'Irlande comme domicile des ETF européens n'a cessé de croître, passant de 54 % à 67 %.

Tous les fournisseurs d'ETF rivalisent pour battre le même indice ; ils négocient chacun de leurs contrats pour gagner le moindre point de performance. Les actions américaines représentant une part importante des indices mondiaux, ce traité fait résolument la différence sur la performance finale des ETF domiciliés en Irlande.

> **4.315**
> **MILLIARDS D'EUROS SOUS GESTION**
> Les encours de la place irlandaise en mars 2024. A titre de comparaison, les actifs sous gestion des fonds de droit français s'élèvent à environ 2.300 milliards d'euros

Cette distorsion explique que beaucoup de sociétés de gestion, comme Amundi par exemple, déplacent leur gamme d'ETF vers l'Irlande. BlackRock y a domicilié plus de 620 milliards d'euros d'actifs de sa gamme iShares. Concurrencer le leader mondial de la gestion passive n'est déjà pas chose aisée, mais le faire avec un désavantage fiscal relève presque de l'impossible.

Cap sur l'alternatif

Le Tigre celtique est malgré tout encore loin du Luxembourg et de ses 5.485 milliards d'euros d'encours. Il s'en rapproche toutefois à grand pas. Il peut pour cela compter sur d'autres atouts, comme l'absence de certains impôts à l'instar de la taxe d'abonnement sur les fonds prélevée par le Grand-Duché.

Pour poursuivre leur croissance, les deux juridictions cherchent de nouveaux relais. L'un est tout trouvé : les actifs privés, avec notamment l'entrée en vigueur en début d'année de la réglementation Eltif 2.0 qui vise à favoriser les fonds européens d'investissement à long terme. L'industrie irlandaise a travaillé en étroite collaboration avec sa banque centrale pour développer un régime adapté, grâce auquel le pays espère conquérir des parts de marché. — *A. G. D.*

LA PERSONNALITÉ



Harnichard

Sabine Castellan-Poquet devient présidente d'Emergence

Son actualité

Renouvelée tous les deux ans, la présidence d'Emergence vient d'être attribuée à la Macif, qui sera représentée par sa directrice des investissements, Sabine Castellan-Poquet. Elle succède à Joël Prohin, directeur de la gestion des placements à la Caisse des Dépôts. Elle participera aux orientations stratégiques d'Emergence et au recrutement des investisseurs institutionnels, désormais au nombre de 17, avec l'arrivée récente de CCR Re. Autre actualité, le compartiment « techs for good », éligible à l'initiative Tibi, est désormais doté de 150 millions d'euros.

Son parcours

Actuaire de formation (1992), Sabine Castellan-Poquet a passé près de quinze ans à la MAIF dans des postes de gestionnaire obligataire et de responsable de la gestion des valeurs mobilières et de la trésorerie. Elle a rejoint le groupe Macif en 2012 et a été nommée directrice des investissements en janvier 2017. La Macif est affiliée au groupe mutualiste de protection Aéma Groupe.

Sa société

Emergence, qui regroupe 17 investisseurs institutionnels, a vocation à investir pour une durée de cinq ans au moins dans des fonds d'investissement de sociétés de gestion entrepreneuriales. Depuis sa création en 2012, la Sicav a investi 1,2 milliard d'euros dans 40 fonds dont la taille moyenne était initialement de 51 millions d'euros, afin de les aider à franchir le cap des 100 millions d'euros d'encours.
— *Caroline Mignon*



SUR LE WEB

Retrouvez notre page gestion d'actifs tous les mardis

et sur le site lesechos.fr

euronext

SÉANCE DU 03 - 06 - 2024
CAC 40 : 7998,02 (0,06 %) NEXT 20 : 11582,5 (0,39 %)
CAC LARGE 60 : 8607,67 (0,08 %)
CAC ALL-TRADABLE : 5944,96 (0,09 %)
DATE DE PROROGATION : 25 JUIN

A : Indicateur acompte, solde ou total du dividende. **BPA** : Bénfice par action. **PER** : Price Earning Ratio. Les plus hauts et plus bas ajustés sont sur l'année civile. Les valeurs classées par ordre alphabétique sont regroupées en trois classes de capitalisation signalées par les lettres **A** pour les capitalisations supérieures à 1 milliard d'euros, **B** pour les capitalisations comprises entre 1 milliard d'euros et 150 millions d'euros et **C** pour les capitalisations inférieures à 150 millions d'euros. ■ : Valeurs de l'indice CACNext20. ◆ : Valeurs de l'indice CACLarge60. ▲ : Valeurs de l'indice CACMid60. △ : Valeurs de l'indice CACSmall. Les bénéfices par action : source FacSet JCF Estimates.

CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	Cl.	ISIN / DEVISE	DATE DÉTACH.	DIV	OUV	VOL.	NB TITRES	CLOT	+ HAUT	+ BAS	% VEIL	% MOIS	% 52 S.	% AN	+ HAUT AN	+ BAS AN	BPA	PER	RDT
ACCOR (AC) ◆	A	FR0000120404	23/05/23	1,05	40,41	569549	242.366.124	40,14	40,55	40,08	+ 0,63	- 2,22	+ 26,66	+ 16,01	43,74	33,69			2,62
AIR LIQUIDE (AI) ◆	A	FR0000120073	20/05/24	3,2	183,04	473872	524.142.659	182,7	183,88	180,88	+ 1,24	+ 1,15	+ 14,63	+ 3,74	197,42	165,68			1,75
AIRBUS GROUP (AIR) ◆	A	NL0000235190	16/04/24	2,38	157,18	824743	792.283.683	155,3	157,74	154,7	- 0,39	+ 0,62	+ 20,97	+ 11,1	172,78	136,62	3,4	45,74	1,8
ARCELORMITTAL (MT) ◆	A	LU1598757687	16/05/24	0,2	24,37	3362128	852.809.772	24,35	24,61	24,2	+ 0,79	+ 0,21	- 2,33	- 5,16	26,95	22,98			
AXA (CS) ◆	A	FR0000120628	30/04/24	1,98	33,37	3437952	2.271.272.203	33,14	33,55	33,14	+ 0,27	+ 5,44	+ 21,59	+ 12,38	35,19	29,12			5,98
BNP PARIBAS (BNP) ◆	A	FR0000131104	21/05/24	4,6	68,5	1415332	1.130.810.671	68,06	68,66	67,91	+ 0,53	+ 0,62	+ 20,5	+ 8,74	73,08	53,08			6,76
BOUYGUES (EN) ◆	A	FR0000120503	30/04/24	1,9	36,18	699496	379.068.826	36,25	36,43	36,07	+ 0,69	+ 3,22	+ 19,13	+ 6,24	38,26	32,62			5,24
CAP-GEMINI (CAP) ◆	A	FR0000125338	29/05/24	3,4	187,2	437913	172.608.113	185,65	187,65	182,3	+ 0,03	- 8,37	+ 10,7	- 1,64	227,4	181			1,83
CARREFOUR (CA) ◆	A	FR0000120172	28/05/24	0,87	15,07	1556754	691.946.506	15,39	15,535	15,07	+ 2,67	- 1,47	- 11,12	- 7,09	16,92	14,86			5,65
CREDIT AGRICOLE (ACA) ◆	A	FR0000045072	29/05/24	1,05	15	2625802	3.025.902.350	14,875	15,1	14,865	- 0,34	+ 0,71	+ 35,8	+ 15,74	15,925	12,118			7,06
DANONE (BN) ◆	A	FR0000120644	03/05/24	2,1	59,38	803912	679.260.800	59,24	59,54	59,1	+ 0,2	+ 2,6	+ 5,67	+ 0,95	63,8	57,08			3,55
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ◆	A	FR0014003TT8	27/05/24	0,23	37,33	1222431	1.338.435.363	36,8	37,61	36,64	- 0,73	- 0,33	- 11,7	- 16,81	48,875	36,05			0,63
EDENRED (EDEN) ◆	A	FR0010908533	07/06/23	1	43,42	734598	249.588.059	43,42	44,12	43,16	+ 0,86	- 4,7	- 28,49	- 19,8	58,76	41,37			2,3
ENGIE (ENGI) ◆	A	FR0010208488	02/05/24	1,43	15,605	3989780	2.435.285.011	15,53	15,65	15,47	- 0,03	+ 2,24	+ 10,11	- 2,44	16,64	13,996	1,21	12,88	9,21
ESSILORLUXOTTICA (EL) ◆	A	FR0000121667	06/05/24	3,95	207,2	274305	453.861.047	205,2	207,9	205,2	- 0,05	+ 1,58	+ 19,78	+ 13	212,4	172,82			1,93
EUROFINS SCIENT. (ERF) ◆	A	FR0014000MR3	03/07/19	2,45	55,6	258384	190.742.750	55,72	56,26	55,04	+ 0,65	- 1,69	- 9,55	- 5,53	62,1	51,32			1,8
HERMES INTL (RMS) ◆	A	FR0000052292	02/05/24	21,5	2190	34377	105.569.412	2170	2195	2160	- 0,28	- 5,03	+ 10,87	+ 13,09	2436	1788,8			0,99
KERING (KER) ◆	A	FR0000121485	02/05/24	9,5	320,5	207184	123.420.778	322,15	325,8	319,95	+ 1,56	- 1,95	- 36,42	- 19,26	438,6	315,35			2,95
L.V.M.H. (MC) ◆	A	FR0000121014	23/04/24	7,5	742,5	220908	500.141.700	738	745	734,9	+ 0,42	- 5,63	- 11,18	+ 0,6	886,4	644			1,02
LEGRAND (LR) ◆	A	FR0010307819	31/05/24	2,09	100	319820	262.245.733	98,56	100,55	98,48	- 0,55	+ 3,38	+ 11,09	+ 4,74	104,9	88,44			2,12
L'ORÉAL (OR) ◆	A	FR0000120321	26/04/24	6,6	452,65	184148	534.725.475	449,25	455,5	446,4	- 0,63	+ 1,89	+ 10,16	- 0,31	460,6	407,85			1,47
MICHELIN (ML)	A	FR001400AJ45	22/05/24	1,35	37,19	1152805	714.958.226	37,05	37,38	36,96	- 0,27	+ 1,84	+ 35,07	+ 14,14	37,78	30,06			3,64
ORANGE (ORA) ◆	A	FR0000133308	04/12/23	0,3	10,8	8268697	2.660.056.599	10,915	10,935	10,755	+ 1,77	+ 4,45	- 1,04	+ 5,93	11,37	10,31			2,75
PERNOD-RICARD (RI) ◆	A	FR0000120693	24/11/23	2,64	138,45	419742	255.631.733	138,3	139,25	136,75	+ 0,99	- 2,09	- 32,31	- 13,43	164,55	134,85			1,91
PUBLICIS GROUPE (PUB) ◆	A	FR0000130577	03/07/23	2,9	103,9	365704	268.723.468	104,8	105,2	103,9	+ 1,95	+ 0,05	+ 48,02	+ 24,76	108,4	83,16			2,77
RENAULT (RNO) ◆	A	FR0000131906	22/05/24	1,85	53,78	723086	295.722.284	53,72	54,54	53,64	+ 0,26	+11,92	+ 62,32	+ 45,56	54,54	33,265			3,44
SAFRAN (SAF) ◆	A	FR0000073272	28/05/24	2,2	216,5	417710	427.260.541	215,4	217,7	215,2	+ 0,61	+ 4,36	+ 54,92	+ 35,08	218,9	156,68			1,02
SAINT-GOBAIN (SGO) ◆	A	FR0000125007	12/06/23	2	81,72	1144365	506.453.012	80,86	82,26	80,6	+ 0,35	+ 4,07	+ 47,91	+ 21,3	82,76	61,27			2,47
SANOFI (SAN) ◆	A	FR0000120578	13/05/24	3,76	89,4	1449066	1.266.362.556	90,11	90,41	88	+ 0,39	- 1,3	- 5,13	+ 0,39	96,5	84,93			4,17
SCHNEIDER ELECTRIC (SU) ◆	A	FR0000121972	28/05/24	3,5	229,9	475800	574.117.863	226,55	230,7	226,1	- 0,4	+ 4,74	+ 36,79	+ 24,63	239	171,1			1,55
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (GLE) ◆	A	FR0000130809	27/05/24	0,9	27,46	3006612	802.979.942	26,965	27,72	26,91	- 1,55	+10,26	+ 19,26	+ 12,24	27,95	21,265			3,34
STELLANTIS NV (STLAP)	A	NL00150001Q9	22/04/24	1,32	20,55	1841244	3.165.220.176	20,145	20,665	20,14	- 0,4	- 1,01	+ 36,34	- 4,73	27,345	19,15			7,69
STMICROELETRONICS (STMPA) ◆	A	NL0000226223	18/03/24	0,05	38,725	1316775	911.281.920	38,305	38,89	38,25	+ 1,19	+ 2,96	- 8,82	- 15,34	45,815	36,26	0,23	168,56	0,16
TELEPERFORMANCE (RCF) ◆	A	FR0000051807	28/05/24	3,85	105	174512	60.443.054	106,75	107,4	105	+ 2,25	+12,53	- 24,72	- 19,16	153,8	80,76			3,61
THALES (HO) ◆	A	FR0000121329	21/05/24	2,6	168	161651	210.210.140	167,5	168,8	166,4	+ 0,51	+ 4	+ 25,94	+ 25,05	169,2	131,45			1,55
TOTALENERGIES (TTE) ◆	A	FR0000120271	20/03/24	0,74	67,4	2959073	2.386.846.474	65,92	67,76	65,84	- 1,63	- 0,66	+ 19,46	+ 7,01	70,11	57,45			1,12
UNIBAIL-R/WFD (URW)	A	FR0013326246	14/05/24	2,5	81,2	497659	139.316.397	81,16	82,16	80,4	+ 0,62	+ 1,63	+ 81,57	+ 21,28	82,16	63,96			3,08
VEOLIA ENV. (VIE) ◆	A	FR0000124141	08/05/24	1,25	30,97	999820	726.148.514	30,84	31,09	30,72	+ 0,46	+ 4,93	+ 10,3	+ 7,98	31,55	27,42			4,05
VINCI (DG) ◆	A	FR0000125486	23/04/24	3,45	115,5	657843	589.577.241	114,9	116,5	114,55	+ 0,39	+ 3,65	+ 6,8	+ 1,06	120,62	109,45			3
VIVENDI (VIV) ◆	A	FR0000127771	30/04/24	0,25	10,165	1573310	1.029.918.125	10,2	10,235	9,992	+ 0,99	+ 4,21	+ 21,78	+ 5,42	10,54	9,528			2,45

SRD — VALEURS FRANÇAISES

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	Cl.	ISIN	DATE DÉTACH. COUPON	DIV	OUV	VOL.	NB TITRES	CLOT	+ HAUT	+ BAS	% VEIL	% MOIS	% 52 S.	% AN	+ HAUT AN	+ BAS AN	BPA	PER	RDT
AB SCIENCE (AB) △	B	FR0010557264			1,1	893478	52.075.569	1,59	1,7	1,09	- 18,46	-19,29	- 64,75	- 55,27	4,465	1,09			
ABC ARBITRAGE (ABCA) △	B	FR0004040608	23/04/24	0,1	4,27	125703	59.608.879	4,35	4,435	4,265	+ 2,84	+ 8,07	- 29,15	- 9,47	4,87	3,58			2,3
ABIVAX (ABVX) △	B	FR0012333284			12,54	16751	62.928.818	12,52	12,68	12,32	- 0,48	-10,95	- 31,81	+ 27,49	15,42	9,35			
ABIONYX PHARMA SA (ABNX) △	B	FR0012616852			1,25	51609	32.459.012	1,248	1,25	1,214	- 0,16	+16,64	- 3,26	- 3,11	1,316	0,91			
ADOCIA (ADOC) △	B	FR0011184241			8,97	62543	14.398.513	8,84	9,06	8,69	- 1,78	+ 4,37	+123,23	- 23,4	12,4	7,89			
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ◆	A	FR0010340141	05/06/23	3,13	131,2	79823	98.960.602	132	132,9	130,2	+ 0,69	+ 8,73	- 7,63	+ 12,63	132,9	113,4			2,37
AIR FRANCE-KLM (AF) ■	A	FR001400J770			10,595	1601202	262.769.869	10,795	10,88	10,515	+ 3,06	+ 8,27	- 36,2	- 20,58	13,828	9,008			
AKWEL (AKW) △	B	FR0000053027	03/06/24	0,3	12,7	4671	26.741.040	12,84	12,84	12,7	+ 1,1	- 7,36	- 10,34	- 20,54	17,44	12,7			2,34
ALD (AYV) ▲	A	FR0013258662	31/05/24	0,47	6,87	707437	816.960.428	6,855	6,96	6,62	- 0,15	+ 0,15	- 35,81	+ 6,36	7,51	5,11			6,86
ALPES (CIE DES) (CDA) △	B	FR0000053324	20/03/24	0,91	16,1	56584	50.622.242	16,06	16,28	16	+ 0,13	+14,22	+ 9,4	+ 13,74	16,28	12,48			4,98
ALTAREA (ALTA) ▲	A	FR0000033219	12/06/23	5	107	7126	20.804.017	109,8	110,8	107	+ 2,62	+16,07	- 7,73	+ 37,25	111,2	66,8			
ALSTOM (ALO) ■◆	A	FR0010220475	17/07/23	0,25	17,9	2919811	384.291.068	17,635	18,045	17,22	- 1,97	+13,37	- 34,56	+ 44,79	19,88	10,66			
ALTAREIT (AREIT)	B	FR0000039216			462	1	1.750.487	462	462	462	+ 0,44	- 2,12	- 19,65	+ 2,67	480	440			
ALTEN (ATE) ▲	A	FR0000071946	04/07/23	1,5	119	36329	35.209.501	116,4	119,2	116,4	- 1,11	+ 1,93	- 22,24	- 13,52	146,9	108,9			1,29
AMUNDI (AMUN) ▲ EX-DS 15/03/17	A	FR0004125920	03/06/24	4,1	67,4	287743	204.647.634	68,1	68,3	67,35	+ 2,33	+ 0,15	+ 25,99	+ 10,55	72,35	58,75			6,02
ANTIN INFRA PARTNERS (ANTIN) ▲	A	FR0014005AL0	14/11/23	0,32	12,98	11650	179.193.288	12,68	12,98	12,68	- 1,09	+ 3,26	- 17,34	- 7,98	17,28	11,9			2,52
ARAMIS (ARAMI)	A	FR0014003U94			4,8	53598	82.856.671	4,765	4,835	4,715	+ 0,85	+33,47	- 16,4	+ 9,54	4,835	3,3			
ARGAN (ARG)	A	FR0010481960	27/03/24	3,15	78	8031	25.402.673	78,4	79,3	77,9	+ 1,03	+ 2,48	+ 8,44	- 7,98	86,1	71,4			
ARKEMA (AKE) ■◆	A	FR0010313833	17/05/24	3,5	94,7	121872	75.043.514	92,45	94,75	92,45	- 1,39	- 5,52	+ 7,9	- 10,24	104,4	89,6			3,79
ARTMARKET.COM (PRC) △	C	FR0000074783			4,32	17999	6.651.515	4,57	4,57	4,11	+ 3,39	+ 2,7	- 32,4	- 9,86	6,15	4,11			
ASSYSTEM (ASY) OPA 24/11/17	B	FR0000074148	03/04/24	7	57,8	5955	15.668.216	57,1	57,8	57,1	- 1,21	+ 5,16	+ 22,53	+ 15,35	61,2	46,4			12,26
ATOS SE (ATO)	A	FR0000051732	14/05/21	0,9	1,737	9383779	111.653.359	1,365	1,762	1,333	- 18,31	-37,18	- 90,6	- 80,64	7,83	1,333			
AUBAY (AUB) △	C	FR0000063737	17/05/24	0,7	44,85	9235	13.064.446	44,75	44,95	44,65	- 0,22	+ 8,35	- 5,69	+ 7,44	47,35	37,8			1,56
AVENIR TELECOM (AVT)	C	FR001400CFI7			0,128	17132		0,127	0,128	0,125	+ 3,42	- 0,31	- 21,12	+ 10,82	0,198	0,112			
AXWAY SOFTWARE (AXW) △	B	FR0011040500	05/06/23	0,4	24,5	2567	21.633.597	24,2	24,5	24,1	- 1,22	- 1,63	+ 15,79	- 8,33	30,9	23,5			
BAINS MER MONACO (BAIN)	B	MC0000031187	10/10/23	1,2	104,5	617	24.516.661	108,5	110,5	104	+ 3,83	+ 0,46	+ 2,84	+ 6,37	111	99			1,11
BALYO (BALYO) △	C	FR0013258399			0,585	2551	34.356.767	0,578	0,585	0,563	- 0,35	- 7,37	+ 9,06	- 30,28	0,839	0,56			
BASTIDE LE CONFORT (BLC) △	C	FR0000035370	07/01/22	0,27	21,6	13044	7.352.928	22,2	22,2	21	+ 2,78	+20,26	- 23,84	- 17,16	28	13,8			
BELIEVE (BLV) ▲	A	FR0014003FE9			15,08	30618	97.782.265	15,08	15,08	15,02	- 0,4	+ 0,53	+ 31,13	+ 43,62	16,92	8,79			
BÉNÉTEAU (BEN) ▲	B	FR0000035164	21/06/23	0,42	13,46	91752	82.789.840	13,22	13,46	13,14	- 1,2	+ 7,48	- 18,7	+ 5,93	14,38	10,72			3,18
BIC (BB) ▲	A	FR0000120966	29/05/23	2,56	69,5	53696	42.270.689	69,7	71,5	69,3	+ 1,31	+ 7,07	+ 26,73	+ 10,9	71,5	61			3,67
BIGBEN INT. (BIG) △	C	FR0000074072	27/07/22	0,3	3	48636	18.538.970	3,08	3,085	3	+ 2,67	+14,71	- 42,43	- 10,98	3,88	2,33			
BIOMÉRIEUX (BIM) ▲	A	FR0013280286	06/06/23	0,85	97,45	63498	118.361.220	96,35	97,55	95,05	- 0,82	- 2,38	+ 1,72	- 4,22	108,9	91,8			0,88
BOIRON (BOI) △	A	FR0000061129	03/06/24	1,35	35,25	5960	17.545.408	35,6	36,2	34,6	+ 2,89	+ 5,48	- 5,82	- 11,49	42,8	32,48			3,79
BOLLORÉ (BOL) ▲	A	FR0000039299	05/09/23	0,02	6,24	787991	2.849.681.316	6,265	6,285	6,15	+ 1,54	+ 1,95	+ 5,56	+ 10,79	6,425	5,615			0,32
BONDUELLE (BON) △	B	FR0000063935	02/01/24	0,25	7,91	91344	32.630.114	8,09	8,17	7,88	+ 3,72	- 0,98	- 30,97	- 26,05	10,94	7,33			3,09
BUREAU VERITAS (BVI) ■◆	A	FR0006174348	04/07/23	0,77	27,72	708584	453.745.520	27,68	27,94	27,54	+ 0,29	- 0,07	+ 12,89	+ 21,03	28,58	22,52			2,78
CARMILA (CARM) △	C	FR0010828137	29/04/24	1,2	17,48	73808	142.441.073	17,78	17,88	17,42		+11,26	+ 23,99	+ 14,12	17,88	14,72			
CASINO (CO) ▲	A	FR0000125585	09/05/19	1,56	0,04	24502444	39.574.044.429	0,04	0,041	0,039	+ 1,01	+29,03	- 99,21	- 94,89	0,8	0,027			
CATANA GROUP (CATG) △	C	FR0010193052	05/03/24	0,15	5,45	36571	30.706.178	5,58	5,59	5,36	+ 3,33	+ 7,72	- 25,6	- 2,45	5,92	4,44			2,69
CEGEDIM (CGM)	B	FR0000053506	29/06/22	0,5	14,45	5913	13.997.173	14,3	14,45	14,05	- 0,69	- 3,38	- 28,5	- 19,93	18,8	11,3			
CGG (VIRI) ▲	B	FR0013181864			0,638	7311129	713.676.258	0,619	0,638	0,609	- 2	+55,72	- 11,6	+ 3,51	0,639	0,361			
CHARGEURS (CRI) △	C	FR0000130692	02/05/23	0,54	13,02	13279	24.862.314	13,1	13,1	13	+ 0,46	+ 5,99	+ 2,99	+ 12,16	13,3	10,06			
CHRISTIAN DIOR (CDI) EX D OP 08/06/17	A	FR0000130403	23/04/24	7,5	710	3893	180.507.516	701,5	710	698,5	- 0,07	- 5,01	- 11,43	- 0,85	832,5	618,5			1,07
CLARANOVA SE (CLA) △	B	FR0013426004			2,175	64894	57.206.910	2,2	2,22	2,15	+ 1,15	- 8,52	+ 18,92	+ 3,53	3,05	1,994			
CLARIANE (CLARI) ▲	A	FR0010386334	21/06/23	0,25	3,202	825945	106.969.229	3,324	3,67	3,202	+ 3,36	+41,45	- 55,41	+ 38,27	5,45	1,321			
COFACE (COFA) ▲	A	FR0010667147	22/05/24	1,3	14,15	244474	150.179.792	14,23	14,24	14,08	+ 0,92	- 1,93	+ 6,91	+ 20,19	15,95	11,53			9,14
COVIVIO (COV) ▲	A	FR0000064578	19/04/24	3,3	48,3	160920	111.463.388	48,54	48,72	47,84	+ 1,55	+ 1,08	+ 3,23	- 0,29	51,05	39,54			
DASSAULT AV. (AM)	A	FR0014004L86	20/05/24	3,37	200,8	41315	78.951.812	195,8	200,8	195,1	- 1,61	- 2,97	+ 19,03	+ 9,26	212,4	168,9			1,72
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ◆	A	FR0014003TT8	27/05/24	0,23	37,33	1222431	1.338.435.363	36,8	37,61	36,64	- 0,73	- 0,33	- 11,7	- 16,81	48,875	36,05			0,63
DBV TECHNOLOGIES (DBV) △	B	FR0010417345			1,188	224806	96.435.969	1,218	1,258	1,152	+ 6,66	+ 1,84	- 65,61	- 34,13	1,896	1,095			
DEEZER SA (DEEZR)	2	FR001400AYG6			2	250	117.054.347	1,99	2	1,99	- 0,5	+ 2,58	- 3,4	- 6,35	2,4	1,685			
DERICHEBOURG (DBG) △	B	FR0000053381	14/02/24	0,16	5,255	247094	159.397.489	5,13	5,29	5,125	- 1,54	+20,08	- 0,39	+ 0,98	5,295	3,858			3,12
DMS (DGM) △	C	FR0012202497			1,01	2488	16.120.556	1,035	1,05	1,01	- 0,96	+ 0,98	- 15,51	- 8,81	1,37	0,95			
EDENRED (EDEN) ◆	A	FR0010908533	07/06/23	1	43,42	734598	249.588.059	43,42	44,12	43,16	+ 0,86	- 4,7	- 28,49	- 19,8	58,76	41,37			2,3
EIFFAGE (FGR) ■◆	A	FR0000130452	20/05/24	4,1	103,2	302271	98.000.000	103,1	104,7	103,1	+ 1,73	+ 1,28	+ 2,84	+ 6,27	107,75	95,2			3,98
EKINOPS (EKI) △	B	FR0011466069			4,15	18562	26.994.049	4,245	4,27	4,15	+ 3,54	+32,04	- 46,8	- 27,56	5,94	3,1			
ELIOR (ELIOR) ▲	B	FR0011950732	07/04/20	0,29	3,744	434907	253.611.809	3,658	3,748	3,658	- 0,49	+39,41	+ 28,35	+ 24,76	3,98	2,136			
ELIS (ELIS) ▲	A	FR0012435121	27/05/24	0,43	23,4	270762	235.567.817	23,18	23,4	23,04	- 0,34	+ 7,71	+ 36,84	+ 22,71	23,4	18,08			1,86
ERAMET (ERA) ▲	B	FR0000131757	26/05/23	3,5	105	49706	28.755.047	106	106,8	104,4	+ 0,57	+14,41	+ 18,83	+ 48,25	108	58,5			3,3
ESSO (ES) △	C	FR0000120669	10/07/23	2	201	21047	12.854.578	198	205	193	- 0,7	+17,3	+333,26	+260,98	205	48,98			1,01
EURAZEO (RF) ▲	A	FR0000121121	14/05/24	2,42	77,7	108869	76.081.874	78,75	78,75	77,4	+ 1,94	- 7,89	+ 21,53	+ 9,6	86,75	69,35			3,07
EUTELSAT COM. (ETL) ▲	A	FR0010221234	17/11/22	0,93	4,62	155207	475.178.378	4,668	4,706	4,574	+ 0,78	+20,81	- 22,2	+ 9,84	4,706	3,382			
EXAIL TECHNOLOGIES (EXA) △	B	FR0000062671	23/06/21	0,32	22,25	7839	17.424.747	21,85	22,4	21,85	- 1,35	+ 5,3	+ 22,75	+ 13,21	24,6	17,78			
EXCLUSIVE NETWORKS (EXN)	A	FR0014005DA7	05/07/22	0,2	20,5	47936	91.670.286	20,8	21,05	20,5	+ 1,71	+ 5,58	+ 7,55	+ 7,11	23,1	16,9			
FDJ (FDJ) ▲	A	FR0013451333	03/05/24	1,78	33,2	113300	185.270.000	33,06	33,4	32,86	+ 0,3	- 2,19	- 9,82	+ 0,67	39,46	32,28			5,38
PHAXIAM TX (PHXM)	C	FR0011471135			3,025	2249	60.751.054	2,96	3,025	2,96	- 1,17	+ 2,96	- 65,98	- 35,65	4,7	2,78			
FNAC DARTY (FNAC) ▲	A	FR0011476928	13/06/23	1,4	34,2	43330	27.778.578	34,4	34,5	32,45	- 0,29	+ 3,61	+ 1,53	+ 25,09	34,5	23,1			4,07
FONCIÈRE LYONNAISE (FLY)	A	FR0000033409	18/04/24	2,4	66,8	126	42.950.800	66,8	67	66,8	- 0,6		- 5,92	- 0,3	72	64			
FORVIA (FRVIA) ■◆	A	FR0000121147	03/06/21	1	15,26	1035562	197.089.340	15,53	15,855	15,205	+ 3,26	+ 3,19	- 26,99	- 23,95	21,17	12,17			
GECINA (GFC) ■◆	A	FR0010040865	04/03/24	2,65	99,6	69629	76.670.861	100,6	100,8	98,95	+ 1,62	+ 1,98	+ 1,56	- 8,63	111,1	86,4			
GENFIT (GNFT) ▲	B	FR0004163111			4,62	792139	49.862.483	5,01	5,14	4,56	+ 6,14	+54,87	+ 29,29	+ 41,53	5,79	3,025			
GENSIGHT (SIGHT) △	B	FR0013183985			0,37	108642	101.870.764	0,361	0,37	0,345	- 0,55	- 8,61	- 54,82	- 21,52	0,598	0,3			
GERARD PERRIER (PERR)	B	FR0000061459	19/06/23	2,15	94	218	3.973.148	94,6	94,6	94	+ 0,64	- 3,07	- 6,8	- 5,21	102	93,8			2,27
GETLINK (GET) ■◆	A	FR0010533075	30/05/24	0,55	16,515	1113090	550.000.000	16,7	16,72	16,14	+ 3,18	+ 0,85	+ 3,37	+ 0,81	16,855	14,915			3,29
GL EVENTS (GLO) △	B	FR0000066672	03/07/23	0,35	20,75	43259	29.982.787	20,25	21,05	19,54	- 0,74	+ 6,36	- 3,8	+ 3,21	23,55	18,2			1,73

SRD Suite — VALEURS FRANÇAISES

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	Cl.	ISIN / DEVISE	DATE DÉTACH.	DIV	OUV	VOL.	NB TITRES	CLOT	+ HAUT	+ BAS	% VEIL	% MOIS	% 52 S.	% AN	+ HAUT AN	+ BAS AN	BPA	PER	RDT
GRAINES VOLTZ (GRVO)	C	FR0000065971	29/03/22	2	28	94	1.480.265	27,2	28	27,1	- 0,37	+18,26	- 26,29	- 6,85	30,6	21,8			
GROUPE CRIT (CEN) △	B	FR0000036675	05/07/23	3,5	70,4	821	11.250.000	71,6	72,2	70,4	+ 3,17	- 5,29	- 3,24	- 8,91	79,6	68,2			4,89
GTT (GTT) ▲	A	FR0011726835	12/12/23	1,85	134,1	58848	37.078.357	131,6	134,3	130,5	- 1,72	- 0,53	+ 36,3	+ 9,76	151,1	119,9			1,41
GUERBET (GBT) △	B	FR0000032526	29/06/23	0,5	36,4	7109	12.641.115	35,75	36,8	35,75	- 1,79	- 5,92	+109,8	+ 83,33	38,75	17,02			1,4
GUILLEMOT (GUI) △	C	FR0000066722	07/06/23	0,25	6,76	13293	15.087.480	6,7	6,76	6,64	- 0,3	+14,73	- 3,6	- 1,33	7,48	4,405			
ICADE (ICAD) ▲	A	FR0000035081	04/03/24	2,42	28,62	137594	76.234.545	28,98	29	28,4	+ 2,33	+10,78	- 25,84	- 18,46	35,9	23,2			
ID LOGISTIC (IDL)	A	FR0010929125			406	3045	6.173.328	396	406	393	- 2,34	+15,28	+ 55,29	+ 29,41	406,5	298			
IMERYS (NK) ▲	A	FR0000120859	21/05/24	1,35	36,24	145173	84.940.955	36,9	37,22	36,22	+ 3,19	+ 7,45	+ 7,39	+ 29,56	37,22	24,96			3,66
INFOTEL (INF) △	C	FR0000071797	29/05/24	2	44,8	1519	6.934.791	46	46	44,6	+ 3,37	- 4,96	- 17,56	- 13,21	53,6	43,7			4,35
INNATE PHARMA (IPH) △	B	FR0010331421			2,53	35610	80.860.563	2,525	2,55	2,5	- 0,2	+14,51	- 8,35	- 3,63	2,8	2,11			
INTERPARFUMS (ITP) ▲	A	FR0004024222	26/04/24	1,15	49,15	24237	69.196.570	48,95	49,45	48,25	+ 0,62	+ 2,84	- 22,64	- 2,88	55,2	45,25			2,35
INVENTIVA (IVA) △	B	FR0013233012			3,3	29155	52.477.188	3,28	3,35	3,28	- 0,76	+ 3,8	- 0,91	- 19,9	4,44	2,8			
IPSEN (IPN) ▲	A	FR0010259150	30/05/24	1,2	120,3	76025	83.814.526	121,8	121,9	119,4	+ 1	+ 6,38	+ 10,13	+ 12,88	124,5	99,7			0,99
IPSOS (IPS) ▲	A	FR0000073298	03/07/23	1,35	67,1	37695	43.203.225	67,05	67,25	66,5	+ 0,3	+ 5,51	+ 43,51	+ 18,15	68,2	55,55			2,01
JACQUET METALS (JCQ) △	B	FR0000033904	05/07/23	1	17,66	5996	22.497.209	17,58	17,66	17,5	+ 0,46	- 5,08	- 7,76	- 10,31	20	17,02			5,69
JCDECAUX (DEC) ▲	A	FR0000077919	21/05/19	0,58	21,86	72352	213.161.658	21,66	21,9	21,66	- 0,64	+ 0,19	+ 12,17	+ 19,01	22,36	16,65			
KAUFMAN & BROAD (KOF) △	B	FR0004007813	09/05/24	2,4	33,9	34002	19.862.022	33,45	34,4	33,1	+ 1,06	+ 7,56	+ 26,47	+ 11,13	34,4	26,05			7,18
KLEPIERRE (LI) ■◆	A	FR0000121964	22/03/24	0,9	26,84	664424	286.861.172	26,86	27,04	26,64	+ 0,98	+ 5,66	+ 21,92	+ 8,83	27,04	22,69			
LAGARDÈRE (MMB) ▲	A	FR0000130213	26/04/24	0,65	22	9083	141.133.286	21,6	22	21,6	- 1,37	+ 1,17	+ 0,93	+ 17,52	22,45	17,8			3,01
LDC (LOUP)	A	FR0013204336	28/08/23	2,7	157,5	3182	17.635.433	154	157,5	151,5	- 2,22	+ 5,12	+ 29,96	+ 10	159	125			1,75
LNA SANTÉ (LNA) △	B	FR0004170017	06/07/23	0,5	25,8	9155	10.709.416	26,5	26,8	25,6	+ 3,92	+33,03	- 5,36	+ 31,84	26,8	18,14			1,89
LECTRA (LSS) △	B	FR0000065484	30/04/24	0,36	31,2	9990	37.832.965	31,3	31,55	30,9	+ 0,48	- 4,13	+ 12,59	+ 0,16	35,2	28,6			1,15
LHYFE (LHYFE)	B	FR0014009YQ1			4,26	6889	47.908.148	4,22	4,29	4,22	- 0,71	- 2,99	- 39,71	- 16,27	5,49	3,82			
LINEDATA SERVICES (LIN) △	B	FR0004156297	05/07/23	1,75	73,6	560	4.960.807	71,4	74,4	70	- 3,25	- 6,79	+ 43,09	+ 28,42	81,6	55,6			2,45
LISI (FII) △	A	FR0000050353	30/04/24	0,31	26,3	39522	46.538.313	28,05	28,05	26,3	+ 6,25	+13,79	+ 10,43	+ 18,86	29,3	20,85			1,11
LUMIBIRD (LBIRD) △	C	FR0000038242			12,85	7831	22.466.882	12,85	13	12,85		+ 0,39	- 12,82	+ 5,5	15,48	10,4			
M6-MÉTROPOLE TV (MMT) ▲	A	FR0000053225	30/04/24	1,25	14,26	129241	126.414.248	13,94	14,26	13,8	- 0,43	+ 5,13	+ 5,05	+ 7,73	14,96	12,03			8,97
MAISONS DU MONDE (MDM) △	B	FR0013153541	05/07/23	0,3	5,34	110519	39.189.288	5,45	5,56	5,25	+ 3,42	+17,84	- 45,88	- 3,88	5,73	3,864			5,51
MANITOU (MTU) △	B	FR0000038606	30/05/23	0,63	27,75	10179	39.668.399	28,1	28,3	27,5	+ 1,44	+23,79	+ 29,79	+ 21,12	28,3	19,78			2,24
MAUREL ET PROM (MAU) △	B	FR0000051070	03/07/23	0,23	6,69	202223	201.261.570	6,61	6,86	6,61	- 0,75	+ 9,98	+ 70,1	+ 8,54	6,865	4,7			3,48
MCPHY ENERGY (MCPHY) △	B	FR0011742329			3,09	103908	29.031.788	3,03	3,16	2,97	+ 0,66	+34,07	- 68,5	- 9,98	3,5	1,552			
MEDINCELL (MEDCL)	B	FR0004065605			16,3	110592	29.085.821	16,2	16,64	15,9	- 0,98	+13,29	+141,07	+125	17,5	6,91			
MERCIALYS (MERY) ▲	B	FR0010241638	29/04/24	0,99	11,64	214966	93.886.501	11,68	11,7	11,5	+ 0,43	+10,29	+ 50,61	+ 17,45	11,7	9,775			
MERSEN (MRN) ▲	B	FR0000039620	04/07/23	1,25	39	27375	24.418.312	38,75	39,05	38,4	+ 1,31	+ 9,31	+ 3,61	+ 10,09	40,25	30,3			3,23
METABOLIC EXPLORER (METEX) △	C	FR0004177046					50.919.133	/060524				+ 1,17	- 88,1	- 68,71	0,578	0,05			
MONCEY (FIN.) NOM. (FMONC)	B	FR0000076986	20/06/23	28	7350	2	182.871	7400	7400	7350	+ 1,37	+ 0,68	+ 1,37	- 3,27	8100	7100			0,38
NACON (NACON)	B	FR0013482791			1,258	169991	87.851.694	1,268	1,296	1,25	+ 1,44	+ 9,69	- 43,14	- 23,98	1,838	1,054			
NANOBIOTIX (NANO) △	B	FR0011341205	13/05/19		6,6	55956	47.133.328	6,425	6,6	6,395	- 1	+ 9,27	+ 34,41	- 3,24	7,93	5,07			
NEOEN (NEOEN) ▲	A	FR0011675362	20/05/24	0,15	37,84	510545	152.207.004	37,68	37,94	37,5	- 0,48	+28,6	+ 31,84	+ 24,44	37,98	21,8			0,4
NEURONES (NRO)	B	FR0004050250	14/06/23	1,1	47,6	2407	24.278.716	47,35	47,95	47,15	- 0,11	+ 3,72	+ 18,67	+ 8,23	48,15	42,3			2,32
NEXANS (NEX) ▲	A	FR0000044448	21/05/24	2,3	111,7	105116	43.753.380	110,8	112	110,5	- 0,27	+10,91	+ 47,63	+ 39,81	114,6	72,1			2,08
NEXITY (NXI) ▲	A	FR0010112524	24/05/23	2,5	12,53	161519	56.129.724	12,97	12,98	12,48	+ 3,93	+17,16	- 30,72	- 23,03	17,19	8,415			
ODET (CIE DE L') (ODET)	A	FR0000062234	20/06/23	3,6	1540	442	6.585.990	1520	1542	1520	- 0,78	+ 2,43	- 0,26	+ 4,54	1626	1348			0,24
ORPÉA (ORP) ▲	A	FR001400NLM4			13,028	815412	159.191.703	13,94	14,05	12,922	+ 7,73	+ 4,58	- 88,46	- 16,96	17,979	9,968			
OSE IMMUNO (OSE) △	C	FR0012127173			8,2	170234	21.767.777	7,99	8,31	7,81	- 3,03	+28,87	+112,5	+ 86,68	8,63	3,115			
OVH (OVH) △	A	FR0014005HJ9			4,678	1204771	188.532.591	4,724	4,918	4,6	+ 4,1	-28,32	- 54,79	- 45,17	11,28	4,43			
PEUGEOT INVEST (PEUG) △	A	FR0000064784	19/05/23	1	105	3860	24.922.589	106,4	106,6	104,8	+ 1,14	- 0,75	+ 5,98	+ 4,93	119,6	96,3			3,06
PHARMAGEST INT. (PHA) △	A	FR0012882389	03/07/23	1,15	65,6	14419	15.174.125	65,3	67,4	64,7	+ 6,01	+12,59	- 19,28	+ 6,87	67,4	46,15			1,76
PIERRE & VACANCES (VAC) △	C	FR0000073041	19/03/12	0,7	1,586	632123	454.437.269	1,632	1,668	1,57	+ 3,29	+17,07	- 4,56	+ 5,15	1,668	1,142			
PLANISWARE PROM (PLNW)	A	FR001400PFU4			25,46	26447	69.391.000	25,4	26,52	25,28	+ 0,83	+15,04	+ 58,75	+ 26,43	26,52	19,306			
PLASTIC OMNIUM (OPM) ▲	A	FR0000124570	30/04/24	0,39	11,14	307984	145.522.153	11,3	11,41	10,97	+ 3,96	- 0,88	- 27,84	- 5,83	13,2	9,99			3,45
POXEL (POXEL) △	C	FR0012432516			0,629	217674	47.199.287	0,639	0,659	0,628	+ 1,75	- 0,93	+ 4,41	+ 15,97	0,898	0,364			
QUADIENT (QDT) △	B	FR0000120560	03/08/23	0,6	22,4	32722	34.468.912	22,1	22,4	21,9	- 0,23	+22,78	+ 19,46	+ 14,98	22,4	17,32			2,72
RALLYE (RAL)	A	FR0000060618	20/05/19	1			52.925.203	/220424					- 94,05	- 66,84	0,169	0,015			
RAMSAY GDS (GDS)	A	FR0000044471	02/12/14	1,4	15,5	2269	110.389.690	16,5	16,6	15,5	+ 6,45	+32	- 16,24	- 13,16	19,9	12			
RÉMY COINTREAU (RCO) ◆	A	FR0000130395	28/09/23	3	86,25	86860	51.252.969	85,2	86,7	85,2	- 0,35	- 5,6	- 39,16	- 25,91	114,9	84			3,52
REXEL (RXL) ■◆	A	FR0010451203	15/05/24	1,2	28,55	693992	301.735.000	27,77	28,7	27,7	- 0,14	+ 6,6	+ 40,57	+ 12,11	28,88	22,98			4,32
ROBERTET S.A. (RBT)	B	FR0000039091	29/06/23	8,5	870	607	2.167.745	868	872	866	- 0,69	+ 0,12	+ 1,05	+ 4,58	907	762			0,98
RUBIS (RUI) ▲ DIV 2 28/07/17	A	FR0013269123	13/06/23	1,92	32,94	164685	103.596.246	33,18	33,36	32,9	+ 1,47	+ 2,79	+ 25,97	+ 47,47	34,3	22,5			5,79
SARTORIUS STED. BIO. (DIM) ▲ DIV 6 10/05/16	A	FR0013154002	02/04/24	0,69	185,5	62448	97.330.405	181,55	186	178	- 0,6	-12,84	- 31,49	- 24,2	281	178			0,38
SAVENCIA (BH)	B	FR0000120107	13/05/24	1,4	54,6	231	14.032.930	54,6	54,8	54,6	- 0,37	+ 5	- 9,3	- 0,73	55	49,3			2,56
SCOR (SCR) ■▲	A	FR0010411983	21/05/24	1,8	26,9	473328	179.362.195	26,8	27,16	26,68	+ 1,21	-10,01	+ 8,81	+ 1,28	32,48	25,66			6,72
SEB (SK) ▲	A	FR0000121709	03/06/24	2,62	111,4	33950	55.337.770	112,3	113,3	111,4	+ 1,37	- 0,09	+ 27,11	- 0,62	120,2	104,1			2,33
SECHE ENVIRONNEMENT (SCHP) △	B	FR0000039109	07/07/23	1,1	105,4	5704	7.857.732	103,8	106,6	103,8	- 0,95	+ 0,19	- 0,57	- 5,64	121,4	97,3			1,06
SERGEFERRARI GROUP (SEFER) △	C	FR0011950682	26/04/23	0,4	6,94	3625	12.299.259	6,95	7,06	6,87	+ 0,14	+12,28	- 50,85	- 13,77	8,2	5,6			5,76
SES-IMAGOTAG (VU) ▲	B	FR0010282822	25/06/12	0,5	147,7	19052	15.958.658	144	149	143,5	- 1,1	- 0,35	- 10,89	+ 6,04	175,1	120,2			
SHOWROOMPRIVÉ (SRP) △	B	FR0013006558			0,974	5858	118.902.909	0,974	0,974	0,966	+ 0,21	- 2,6	- 30,03	- 8,63	1,17	0,9			
SOITEC (SOI) ■▲ EX-DS 13/05/16 REGR.1P20	A	FR0013227113			112	87108	35.712.302	107,5	112,2	106,6	- 3,15	+14,12	- 18,53	- 33,56	164,1	86			
SOLOCAL GROUP (PAJ)	B	FR0014000609			0,059	129674	129.505.837	0,058	0,06	0,057	- 1,19	+16,47	- 64,42	- 34,02	0,089	0,03			
SODEXO (SW) ■◆	A	FR0000121220	20/12/23	3,1	86,3	168860	147.454.887	86,65	86,95	86,2	+ 1,11	+ 7,31	+ 13,44	+ 15,75	86,95	71,94			3,58
SOLUTIONS 30 (ALS30)	A	FR0013379484			2,05	306152	107.127.984	2,04	2,078	2,018	- 0,1	+ 3,03	- 32,98	- 23,48	2,896	1,771			
SOPRA STERIA GP (SOP) ▲	A	FR0000050809	28/05/24	4,65	219,2	23122	20.547.701	218,4	220	217	+ 0,46	+ 2,92	+ 22,01	+ 10,41	239,6	187			2,13
SMCP (SMCP) △	B	FR0013214145			2,62	158886	75.591.187	2,7	2,74	2,605	+ 4,25	+15,63	- 63,9	- 21,05	3,555	2,105			
SPIE (SPIE) ▲	A	FR0012757854	14/05/24	0,61	38,34	195195	166.907.584	38,06	38,4	37,76	+ 0,32	+ 8,87	+ 33,36	+ 34,49	38,4	27,32			1,6
STEF (STF) △	B	FR0000064271	30/04/24	5,1	129	3217	12.850.000	129	129	128,8	- 0,62	+ 3,7	+ 20,79	+ 12,96	138	112,6			3,95
SWORD GROUP (SWP) △	B	FR0004180578	30/04/24	1,45	38,55	3472	9.544.965	38,55	38,8	38,5		+10,3	- 5,05	- 3,26	40	34,4			4,41
SYNERGIE (SDG) △	B	FR0000032658	29/06/23	0,8	36,5	135	24.362.000	36,5	36,6	36,5		+ 1,67	+ 10,44	+ 3,69	36,8	29,15			2,19
TELEPERFORMANCE (RCF) ◆	A	FR0000051807	28/05/24	3,85	105	174512	60.443.054	106,75	107,4	105	+ 2,25	+12,53	- 24,72	- 19,16	153,8	80,76			3,61
TERACT (TRACT)	B	FR001400BMH7			0,728	1574	73.394.562	0,738	0,738	0,728	+ 1,37	+11,82	- 87,01	- 60,53	1,885	0,376			
TF1 (TFI) ▲	A	FR0000054900	22/04/24	0,55	9,08	153749	210.485.635	8,96	9,115	8,96	- 0,78	+ 5,41	+ 35,55	+ 25,58	9,17	7,105			6,14
TFF GROUP (TFF) ▲	B	FR0013295789	08/11/23	0,6	42	5196	21.680.000	42,7	42,7	42	+ 0,71	+ 0,71	+ 8,1	- 4,9	47,5	41,1			1,41
THERMADOR GROUPE (THEP)	B	FR0013333432	12/04/24	2,08	87,6	2975	9.200.849	90,9	90,9	87,4	+ 0,89	+10,32	- 2,36	+ 7,57	90,9	79,4			2,29
TIKEHAU CAPITAL (TKO) △ EX D S 03/07/17	A	FR0013230612	09/05/24	0,75	21,25	11070	176.192.916	21,4	21,5	21,2	+ 1,66	- 2,51	- 10,08	+ 3,88	22,15	19,82			3,51
TRANSGÈNE (TNG) △	C	FR0005175080			1,33	87126	101.395.056	1,306	1,35	1,27	+ 5,32	+ 4,98	- 28,24	- 4,67	1,52	1,03			
TRIGANO (TRI) ▲	A	FR0005691656	22/05/24	1,75	140	13958	19.336.269	139	140,5	138	- 0,57	- 4,66	+ 4,91	- 6,27	163,8	136,5			1,26
UBISOFT ENTERTAINMENT (UBI) ◆	A	FR0000054470			22,86	424499	127.450.324	22,97	23,33	22,64	+ 2,45	+ 4,55	- 16,17	- 0,61	24,6	18,47			
VALEO (FR) ■◆	A	FR0013176526	28/05/24	0,4	11,465	1300454	244.633.504	11,64	11,75	11,44	+ 3,1	- 4,24	- 38,7	- 16,35	14,75	10,19			3,44
VALLOUREC REG (VK) ▲	B	FR0013506730			16,48	525597	229.877.070	16,29	16,77	16,175	- 0,21	+ 1,81	+ 56,41	+ 16,15	18,2	12,785			
VALNEVA (VLA) ▲	B	FR0004056851			4,246	1143282	139.276.901	4,228	4,25	4,01	+ 2,77	+23,12	- 24,53	- 10,42	4,996	2,95			
VERALLIA (VRLA) △	A	FR0013447729	14/05/24	2,15	38,32	164761	120.805.103	38,3	38,38	37,9	+ 0,9	+ 4,7	+ 14,06	+ 9,87	39	31,16			5,61
VERIMATRIX (VMX) △	B	FR0010291245			0,458	56397	85.535.147	0,455	0,458	0,445	+ 1,11	- 1,52	- 29,68	- 0,66	0,626	0,341			
VETOQUINOL (VETO)	B	FR0004186856	02/06/23	0,8	102	2017	11.881.902	103,4	105	100	+ 1,37	+ 9,3	+ 16,18	+ 0,98	110	92,6			0,77
VICAT (VCT) △	A	FR0000031775	29/04/24	2	36,75	13002	44.900.000	36,6	36,75	36,4	+ 0,41	+ 5,78	+ 41,04	+ 11,42	38,4	32,4			5,46
VIRBAC (VIRP) ▲	A	FR0000031577	26/06/23	1,32	359	2516	8.458.000	352,5	359	352	- 1,54	- 0,84	+ 15,76	- 1,95	377,5	316,5			0,37
VIVENDI (VIV) ◆	A	FR0000127771	30/04/24	0,25	10,165	1573310	1.029.918.125	10,2	10,235	9,992	+ 0,99	+ 4,21	+ 21,78	+ 5,42	10,54	9,528			2,45
VOLTALIA (VLTSA) ▲	A	FR0011995588			11,12	179401	131.318.716	11	11,18	10,76	+ 0,18	+32,53	- 25,47	+ 5,57	11,18	5,82			
WAVESTONE (WAVE) △	B	FR0013357621	02/08/23	0,38	59,8	6361	24.906.332	60,1	60,5	59,7	+ 0,84	+ 4,16	+ 29,39	+ 2,39	66	50,1			0,63
WENDEL (MF) ▲	A	FR0000121204	21/05/24	4	91,4	45851	44.430.554	90,9	91,65	90,8	+ 0,17	- 5,75	- 11,06	+ 12,71	97,6	77,55			4,4
WORLDLINE (WLN) ■▲	A	FR0011981968			12,26	1320326	283.272.686	12,52	12,575	12,18	+ 2,2	+14,18	- 65,76	- 20,1	15,96	9,336			
XILAM ANIMATION (XIL) △	C	FR0004034072			5,18	12418	5.893.799	5,42	5,42	5,18	+ 5,04	+ 7,33	- 75,8	+ 36,87	5,92	3,62			

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	Cl.	ISIN / DEVISE	DATE DÉTACH.	DIV	OUV	VOL.	NB TITRES	CLOT	+ HAUT	+ BAS	% VEIL	% MOIS	% 52 S.	% AN	+ HAUT AN	+ BAS AN	BPA	PER	RDT
EURONEXT (ENX) ■◆	A	NL0006294274	21/05/24	2,11	90,45	153604	107.106.294	90	90,55	89,05	- 0,39	+ 5,26	+ 42,18	+ 14,43	92,15	76,35			2,76
NOKIA (NOKIA) ◆	A	FI0009000681	22/04/24	0,03	3,603	267834	5.613.496.565	3,6	3,701	3,6	+ 0,47	+ 5,02	- 5,81	+ 17,49	3,768	3,012	0,3	12,16	1,11
PLUXEE (PLX) ■	A	NL0015001W49			28,77	157742	147.174.692	29,035	29,095	28,375	+ 0,99	- 2,17			31,82	24,23			
SES (SESG) ■◆		LU0088087324	16/04/24	0,43	5,27	1036202	371.457.600	5,23	5,28	5,145	- 0,38	+14,69	- 6,19	- 12,25	6,395	4,132			9,56
X-FAB SILICON (XFAB) △	A	BE0974310428			6,67	158468	130.781.669	6,52	6,705	6,515	- 1,29	+ 0,46	- 21,82	- 35,95	10,3	6,255			

VALEURS ZONE INTERNATIONALE

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	Cl.	ISIN / DEVISE	DATE DÉTACH.	DIV	OUV	VOL.	NB TITRES	CLOT	+ HAUT	+ BAS	% VEIL	% MOIS	% 52 S.	% AN	+ HAUT AN	+ BAS AN	BPA	PER	RDT
GE AEROSPACE (GNE)	A	US3696043013 USD	12/04/24	0,24	151	104	1.093.267.127	148	152,5	148	- 2,63	- 3,58	+ 49,8	+ 28,7	165,998	108,999			
SCHLUMBERGER (SLB)	A	AN8068571086 USD	06/02/24	0,28	42,6	12119	1.427.000.000	40,7	42,6	40,7	- 4,35	- 7,5	- 6,03	- 13,48	52,3	40,7	3,45		
TOTAL ENERGIES GABON (EC)	A	GA0000121459	07/06/23	20,8	177	1451	4.500.000	176,5	178,5	175	+ 1,44	+ 5,06	- 7,11	+ 12,42	179	150,6			11,79

carnet

EN PARTENARIAT AVEC nomination
SMART DATA FOR BUSINESS PERFORMANCE

PORTRAIT

par **Julie Le Bolzer**

Sonia Artinian-Fredou met l'industrie au vert


Executive Studio

Sonia Artinian-Fredou n'en démord pas : la lutte contre le dérèglement climatique a déjà des solutions… « *mais il faut les aider à sortir des laboratoires et à changer d'échelle* ». C'est la raison pour laquelle cette ancienne membre des comités exécutifs de Lafarge et Michelin a cofondé Find Climate. Ce campus, que la dirigeante de 57 ans décrit comme « *un district d'innovation* », a ouvert ses portes lundi, à proximité de l'université de Nanterre (Hauts-de-Seine). Dédié à la coopération et à l'accélération des jeunes pousses de la greentech, il prend ses quartiers au sein de l'immeuble Bahia, créé jadis pour abriter le siège et la R&D d'Alcatel Câbles.

Un lieu tout trouvé, puisqu'il a « *toujours hébergé des activités technologiques* ». Si Find Climate accueille à ce jour, sur 3.500 mètres carrés, une demi-douzaine de start-up, telles Ever Dye, Chaff, Eklo, Sycon ou Hycargo, l'ambition est d'accompagner 30 porteurs de projets et d'occuper 10.000 mètres carrés d'ici à deux ans.

Lauréat des « Grands Lieux d'Innovation »

« *Ces jeunes pousses sont sélectionnées en regard de l'impact de leur solution et de leur capacité à accélérer* », précise celle qui voit Find Climate comme une rampe de lancement « *vers l'industrialisation et la commercialisation* ». D'ailleurs, Sonia Artinian-Fredou mise sur la collaboration avec des grands groupes « *de l'énergie, la construction, l'industrie ou la mobilité* », énumère-t-elle, sans toutefois donner de nom. Des coopérations sont aussi à l'œuvre avec l'Ademe, la CCI des Hauts-de-Seine, l'accélérateur Wilco ou encore l'université Gustave Eiffel et Mines ParisTech. De quoi faire de Find Climate, qui emploie sept personnes, l'un des lauréats de l'appel à projet « Grands Lieux d'Innovation » du plan France 2030 et de la Région Ile-de-France. Avec, à la clé, une subvention de 2 millions d'euros. Ce « *fonctionnement en écosystème* » n'est pas pour déplaire à cette biologiste de formation, néo-entrepreneure mais rodée aux dynamiques de réseau. Fille d'un professeur de sciences et d'une ancienne directrice du service culturel de Martigues, où elle a grandi, cette aînée de deux enfants est diplômée de l'Ecole normale supérieure. Et fait la fierté de son grand-père, un Arménien venu en France pour fuir le génocide et « *qui avait appris le français en lisant le journal* ».

Passée ensuite par AgroParisTech, elle estime alors que « *la recherche ne va pas assez vite* » : elle « saute le pas » et rejoint le monde de l'entreprise. D'abord chez Gemini Consulting, puis chez Lafarge, dont elle dirigera la filiale de Roumanie, « entre cimenteries et centrales à béton ». Suivra Michelin, à Clermont-Ferrand, l'occasion de revenir sur les terres auvergnates de sa famille maternelle, et de poursuivre son immersion « dans des activités innovantes et entrepreneuriales », à l'image de Symbio, filiale consacrée aux piles à combustible.

« *Sonia a toujours favorisé l'intelligence collaborative* », jauge Gabrielle Rolland, ancienne membre du comité de direction de Capgemini, qui l'a connue « *alors qu'elle était jeune consultante* ». « *Plutôt que de passer sa vie en réunion, elle préfère réaliser de grands projets* », ajoute-t-elle. Pour preuve, l'intéressée, mère de quatre enfants, dont un garçon autiste asperger, envisage la création d'un fonds de dotation pour soutenir l'intégration des profils neuro-atypiques. Pour se « *réinventer* », cette « *skieuse passionnée* » a lancé Find Climate, avec son associée Sandra Sitbon, dirigeante de Rive Défense Promotion (filiale d'Obelisque Immobilier), le propriétaire de l'immeuble Bahia. Tout en restant membre des conseils d'administration d'Onet, d'Algosource et du Collectif Startups Industrielles France. Si l'ouverture du campus, lundi, n'a pas revêtu les atours d'une inauguration officielle, « *du fait d'un calendrier très orienté sur Paris 2024* », rien n'empêche une célébration ultérieure. Car Sonia Artinian-Fredou n'en démord pas non plus : « *Quel que soit le moment, nous aurons de belles histoires d'innovation à raconter* », dit-elle. ■

ENTREPRISES

CRÉDIT AGRICOLE TECHNOLOGIES ET SERVICES
Véronique Racoussot-Sorosina
prend la direction générale de cette entité qui assure la conception et la maintenance du système d'information bancaire des caisses régionales du Crédit Agricole.

Véronique Racoussot-Sorosina, 57 ans, titulaire d'une maîtrise de droit des affaires de l'université de Lille, a intégré le groupe Crédit Agricole il y a plus de trente ans. Elle a effectué une mobilité chez LCL où elle est devenue directrice stratégie et multicanal, puis directrice paiement opérations et services clients. Elle avait été nommée directrice générale adjointe de la Caisse régionale de Crédit Agricole Centre-Est en 2019 et présidente du pôle utilisateurs crédits en 2020.

SODIAAL
Romain Deurbergue
Renaud Chamonal
deviennent respectivement, au sein de la coopérative laitière, directeur général de Candia, et directeur général de Sodiaal Fromages, membres du comité exécutif.

Romain Deurbergue, 47 ans, diplômé de HEC, a travaillé chez Pfizer avant de rejoindre Danone. A compter de 2018, il a assuré la direction financière de Nutricia pour la France et le Maghreb. C'est en 2020 qu'il a intégré la coopérative Sodiaal au poste de directeur gestion finances de Candia.

Renaud Chamonal, 51 ans, est diplômé de l'ESC Pau, a travaillé dix-sept ans, au sein du groupe Danone auprès de la direction commerciale, puis de la direction générale en Europe, Asie et Afrique du Nord. En 2020, il était devenu directeur général d'Ecotone HFS et Alternative Channels.

BLACKROCK
Camille de Lamotte
renforce l'équipe européenne «dette privée» du spécialiste américain de la gestion d'actifs en prenant la direction déléguée de la dette privée en France et la direction de l'Espagne.

Camille de Lamotte, 47 ans, lauréat d'un bachelor of science – financial mathematics de l'Ecole des Ponts ParisTech, bénéficie de plus de vingt ans d'expérience dans l'investissement en dette privée. Il fut head of leveraged finance chez GE Capital à Paris. Plus récemment, il a travaillé pour Goldman Sachs où il a occupé le poste de head of direct lending pour la France et l'Espagne.

DE GAULLE FLEURANCE
Hélène Diez
rejoint le cabinet d'avocats en tant que directrice marketing et communication.

Hélène Diez, 45 ans, titulaire d'un master 2 en marketing de l'Ecole de management de Grenoble, a d'abord officié dans le domaine de l'édition de contenus et de logiciels juridiques chez Wolters Kluwer. Elle a été directrice marketing des logiciels en France, puis responsable marketing produit Europe.

Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

Ils sont nés un 4 juin

- **Antoine Arnault,** président de Berluti et de Loro Piana, administrateur de LVMH, 47 ans.
- **Cecilia Bartoli,** chanteuse lyrique, 58 ans.
- **Laurence Beau,** ambassadrice de France en Nouvelle-Zélande, 57 ans.
- **Jérémie Berrebi,** serial entrepreneur, investisseur, 46 ans.
- **Jean-Marc Bustamante,** sculpteurs, 72 ans.
- **Arthur Dreyfus,** écrivain, 38 ans.
- **Nicolas Dupeux,** directeur général d'Accor Arena, du Bataclan et d'Adidas Arena, 48 ans.
- **Angelina Jolie,** actrice, 49 ans.
- **Pascal Juéry,** directeur général d'Agfa-Gevaert, 59 ans.
- **Joseph Kabila,** ex-président de la République démocratique du Congo, 53 ans.
- **Alexandra Lafferière,** présidente déléguée de Publicis Consultants, 50 ans.
- **Tony de Luca,** alias Laudec, illustrateur de BD, 77 ans.
- **Melissa Molinaro,** actrice, mannequin, 42 ans.
- **Marie NDiaye,** écrivain, 57 ans.
- **Jetsun Pema,** reine du Bhoutan, 34 ans.
- **Christophe Soumillon,** jockey, 43 ans.
- **Evan Spiegel,** co-fondateur de Snapchat, CEO de Snap Inc, 34 ans.
- **Vincent Taupin,** ex-CEO d'Edmond de Rothschild, 65 ans.
- **Pierre-Luc Vogel,** ex-président du Conseil des notariats de l'Union européenne, 69 ans.

EURONEXT HORS SRD — ACTIONS FRANÇAISES

ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0000076887	A.S.T. GROUPE △	C	0,578	0,618	0,578	**0,618**	+6,92	4397
FR0013185857	ABEO △	C	12,5	12,6	11,95	**12,15**	-2,8	4940
FR0012616852	ABIONYX PHARMA △	B	1,25	1,25	1,214	**1,248**	-0,16	51609
FR0000064602	ACANTHE DEV.	C	0,412	0,419	0,41	**0,419**	+2,2	21122
FR0000076861	ACTEOS △	C	1,35	1,35	1,32	**1,34**	-0,74	751
FR0012821890	ADUX △	C	1,42	1,44	1,395	**1,395**	-1,76	610
FR0014007ZB4	AELIS FARMA	B	13,2	13,2	13,2	**13,2**		264
FR0013333077	AFFLUENT MEDICAL	B	1,88	1,915	1,8	**1,82**	+1,11	17100
FR0000053837	ALTAMIR	B	25,7	26	25,7	**26**	+0,39	2701
FR0012789667	AMPLITUDE △	C	2,92	3	2,92	**2,96**	+1,37	12234
FR001400JWR8	ARVERNE GROUP	B	6,96	6,98	6,9	**6,9**	-0,86	845
FR0011992700	ATEME △	B	5,92	6	5,82	**5,86**	-0,68	490
FR0013455482	ATLAND	B	49,2	51	49,2	**51**	+4,08	196
FR0000039232	AUREA △	C	6,38	6,38	6,04	**6,1**	-5,28	2356
FR001400CFI7	AVENIR TELECOM	C	0,128	0,128	0,125	**0,127**	+3,42	17132
FR0013258399	BALYO △	C	0,585	0,585	0,563	**0,578**	-0,35	2551
FR0004023208	BASSAC	B	48,2	49,3	48,2	**48,5**	+1,04	367
FR0000035370	BASTIDE CONF.MED. △	C	21,6	22,2	21	**22,2**	+2,78	13044
FR0000039299	BOLLORE ▲	A	6,24	6,285	6,15	**6,265**	+1,54	787991
FR0000074254	BOURSE DIRECT	C	5,8	5,84	5,66	**5,82**	+3,56	14469
FR0010151589	CAFOM	C	9,3	9,34	9,3	**9,3**	-0,64	261
FR0010193979	CBO TERRITORIA	C	3,78	3,81	3,77	**3,8**	+0,8	23650
FR0000053506	CEGEDIM	B	14,45	14,45	14,05	**14,3**	-0,69	5913
FR0013426004	CLARANOVA SE △	B	2,175	2,22	2,15	**2,2**	+1,15	64894
FR0004031763	COHERIS △	C	6,8	6,94	6,8	**6,8**	-1,16	2191
FR0000060303	COVIVIO HOTELS	A	16	16	15,1	**15,45**	+3,69	1140
FR0000044323	CRCAM ALPES PROV.	C	79,5	80,5	79,5	**80,01**	+0,63	239
FR0000185506	CRCAM ATL. VENDEE	C	92,1	93,5	92,1	**93,5**	+1,51	585
FR0010483768	CRCAM BRIE PIC. CC	B	19,6	20,05	19,6	**20**	+1,52	6431
FR0000045213	CRCAM ILLE-VILAINE	C	65	65,99	64,5	**65,89**	+0,3	360
FR0010461053	CRCAM LANGUED CCI	C	52,73	53,99	52,73	**53**	-0,19	1226
FR0000045239	CRCAM LOIRE HAUTE	C	64	65,5	64	**65,5**	+2,5	664
FR0000185514	CRCAM NORD FR.	B	14,49	14,52	14,436	**14,48**	-0,08	5534
FR0000045528	CRCAM PARIS IDF	B	67,1	68,14	67,1	**68,14**	+0,92	405
FR0000045346	CRCAM SUD RHONE	C	134,52	135,5	134,52	**134,6**	+0,07	492
FR001400AYG6	DEEZER	2	2	2	1,99	**1,99**	-0,5	250
FR0000062978	DEKUPLE △	C	40,5	41	40,5	**41**	+1,24	696
FR0013283108	DELTA PLUS GROUP △	B	84	84,6	83,2	**83,6**		2147
FR0012202497	DIAGNOSTIC MEDICAL△	C	1,01	1,05	1,01	**1,035**	-0,96	2488
FR0010428771	EAGLE FOOTBALL GR.△	C	2,18	2,21	2,18	**2,21**	+1,38	656
FR0011271600	FERMENTALG △		0,58	0,591	0,577	**0,58**	-0,86	126241
FR0011665280	FIGEAC AERO △	C	6,8	6,84	6,64	**6,7**	-1,47	14678
FR0010341032	FONCIERE INEA	B	32,7	33	32,3	**33**	+0,92	1196
FR0000053944	FONCIERE VOLTA	C	6,95	6,95	6,95	**6,95**	-3,47	226
FR0014005SB3	FORSEE POWER SA	B	1,048	1,08	0,981	**1,078**	+2,86	77544
FR0013030152	FRANCAISE ENERGIE △	C	38	39,15	37,55	**37,9**	+0,27	10640
FR0000061459	GERARD PERRIER	B	94	94,6	94	**94,6**	+0,64	218
FR0012612646	GROUPE PARTOUCHE	B	20	20,2	19,15	**19,7**	-2,48	3441
FR0010214064	GROUPE PIZZORNO	C	80,8	85,6	80,2	**85,6**	+7,54	1457
FR0004155000	GROUPE SFPI △	C	2,15	2,24	2,15	**2,21**	+2,32	63842
FR0000066722	GUILLEMOT △	C	6,76	6,76	6,64	**6,7**	-0,3	13293
FR0000066755	HAULOTTE GROUP △	B	3,14	3,22	3,11	**3,17**		13046
FR0000054231	HIGH CO. △	C	2,98	3,03	2,98	**3**	+1,01	5639
FR0012821916	HIPAY GROUP △	C	7,92	8,06	7,92	**8,06**	-0,25	182
FR0000065278	HOPSCOTCH GROUPE △		23	23,4	22,7	**23,2**	+0,87	2391
FR0014003VY4	HYDROGÞNE FRANCE ▲	B	7	7,2	7	**7,06**	+0,86	15381
FR0000051393	IDI	B	70,4	71,8	70,4	**71,8**	+1,99	488
FR0000071797	INFOTEL △	C	44,8	46	44,6	**46**	+3,37	1519
FR0013233012	INVENTIVA △	B	3,3	3,35	3,28	**3,28**	-0,76	29155
FR0012872141	JACQUES BOGART △	C	8	8	7,7	**7,82**	-2,01	1377
FR0000066607	LACROIX GROUP △	C	26,8	26,8	26	**26,3**	-0,76	767
FR001400JY13	LATECOERE △	C	0,013	0,013	0,012	**0,012**	-2,38	529424
FR0006864484	LAURENT-PERRIER	B	126	126	125	**125,5**	+0,4	590
FR0014009YQ1	LHYFE	B	4,26	4,29	4,22	**4,22**	-0,71	6889
FR0012634822	MAAT PHARMA	C	8	8	7,94	**7,94**	-0,75	1503
FR0010609263	MAUNA KEA TECH △	C	0,43	0,455	0,425	**0,435**	+2,35	497978
FR0000051070	MAUREL ET PROM △	B	6,69	6,86	6,61	**6,61**	-0,75	202223
FR0000060873	MBWS △	C	3,22	3,23	3,2	**3,23**		1395
FR0004065605	MEDINCELL	B	16,3	16,64	15,9	**16,2**	-0,98	110592
FR0010298620	MEMSCAP △	C	7,42	7,44	6,86	**7,2**	-4,51	55912
FR00140085W6	MRM	C	19,2	19,2	19,2	**19,2**		210
FR001400IE67	MYHOTELMATCH	C	0,514	0,538	0,514	**0,524**	+2,75	11954
FR0013482791	NACON SAS	B	1,258	1,296	1,25	**1,268**	+1,44	169991
FR0004050250	NEURONES	B	47,6	47,95	47,15	**47,35**	-0,11	2407
FR0012650166	NHOA △	C	0,57	0,589	0,56	**0,569**	+1,25	60719
FR0000121691	NRJ GROUP	B	7,92	7,92	7,86	**7,9**	+3,13	9024
FR0000052680	OENEO △	B	11,65	11,85	11,5	**11,65**	-0,85	2009
FR0010609206	OREGE	C	0,3	0,3	0,286	**0,294**	+0,69	5512
FR0012127173	OSE IMMUNO △	C	8,2	8,31	7,81	**7,99**	-3,03	170234
FR0004038263	PARROT	B	2,05	2,06	1,98	**2,05**	+3,02	1167
FR0000038465	PASSAT △	C	6,25	6,25	6,15	**6,15**	-1,6	1905
FR0011027135	PATRIMOINE ET COMM	B	22	22,2	21,9	**22,2**	+0,91	546
FR0011471135	PHAXIAM TX	C	3,025	3,025	2,96	**2,96**	-1,17	2249
FR0013252186	PLASTIQUES DU VAL △	C	2,7	2,76	2,7	**2,76**	+3,37	68579
FR0012432516	POXEL △	C	0,629	0,659	0,628	**0,639**	+1,75	217674
FR0004052561	PROACTIS	C	0,069	0,069	0,057	**0,068**	+17,24	350
FR0012613610	PRODWAYS GROUP △	C	0,736	0,748	0,731	**0,731**	-0,68	25783
FR0013344173	ROCHE BOBOIS SA ▲	B	48,6	49	48,6	**49**	+0,41	627
FR0000054199	S.T. DUPONT	C	0,056	0,056	0,055	**0,056**	+0,72	52721
FR0000060071	SAMSE	B	192	192	190,5	**190,5**	-0,26	190
FR0000039109	SECHE ENVIRONNEM. △	B	105,4	106,6	103,8	**103,8**	-0,95	5704
FR0011950682	SERGEFERRARI GP △	C	6,94	7,06	6,87	**6,95**	+0,14	3625
FR0000060790	SIGNAUX GIROD △	C	19,3	19,3	19,2	**19,2**		351
FR0000078321	SODITECH	C	1,16	1,16	1,15	**1,15**	-2,54	1708
FR0014000609	SOLOCAL GROUP	B	0,059	0,06	0,057	**0,058**	-1,19	129674
FR0011289040	SQLI △	C	43,6	45,8	43,6	**45,8**	+1,78	579
FR0004188670	TARKETT ▲	B	9,16	9,42	9,12	**9,22**	-0,86	2400
FR001400BMH7	TERACT	B	0,728	0,738	0,728	**0,738**	+1,37	1574
FR0000033003	TOUAX △	C	4,77	4,82	4,75	**4,8**	+0,63	13236
FR0000036816	TOUR EIFFEL △	B	11	11,5	11	**11,5**	+4,55	3186
FR0000035784	TRANSIT.EVERGREEN ▲	C	1,95	2,1	1,95	**1,955**	+0,51	15079
FR0000074197	UNION TECH.INFOR. △	C	0,53	0,535	0,53	**0,535**	+0,94	251
FR0000050049	VIEL ET CIE	C	10,7	10,7	10,5	**10,6**	-0,47	3262
FR0010309096	VITURA	B	7,75	8,05	7,7	**8,05**	+4,55	1746
FR0000062796	VRANKEN - POMMERY	C	16,35	16,35	16	**16**	-2,14	2441
FR0012532810	WAGA ENERGY	B	18,2	19,34	18,18	**19,32**	+7,69	22583
FR0004034072	XILAM ANIMATION △	C	5,18	5,42	5,18	**5,42**	+5,04	12418

CHANGES — COURS AU COMPTANT

03-06-2024 1 EURO EN DEVISE	COURS BCE	VAR. VEILLE EN %	VAR. ANNÉE EN %
DOLLAR US	1,0887	0,33	-1,35
LIVRE STERLING	0,8516	-0,01	-1,80
FRANC SUISSE	0,9749	-0,49	4,95
COURONNE DANOISE	7,4586	-0,01	0,04
COURONNE NORV.	11,402	0,04	1,57
KUNA CROATE	7,5327	-0,11	-4,67
COURONNE SUEDOISE	11,3362	-0,75	1,79
DOLLAR CANADIEN	1,4844	0,41	1,47
YEN JAPONAIS	169,93	-0,45	9,17
DOLLAR AUSTRALIEN	1,6302	-0,02	0,60
ROUBLE RUSSE	97,246	-0,81	-1,27
ROUPIE INDIENNE	90,4989	-0,04	-1,43
DOLLAR NEO-ZELANDAIS	1,7615	-0,25	0,87
COURONNE TCHEQUE	24,672	-0,03	-0,07
FORINT HONGROIS	390,1925	0,11	2,02
ZLOTY POLONAIS	4,2752	-0,05	-1,35
LEV BULGARE	1,9564	0,11	0,05
DOLLAR HONG-KONG	8,5136	0,35	-1,39
WON SUD COREEN	1495,96	-0,40	4,71
PESO MEXICAIN	19,1408	3,89	2,19
REAL	5,6969	0,98	6,34
DOLLAR SINGAPOUR	1,4664	0,06	0,51
RAND SUD-AFRICAIN	20,1409	-1,25	-0,27
LIVRE TURQUE	35,0509	0,38	7,82
RENMIBI YUAN	7,8854	2,28	0,97
RUPIAH	17653,2404	0,05	3,94
PESO PHILIPPIN	63,869	0,60	4,38
RINGGIT MALTAIS	5,1255	0,39	1,07
BATH THALANDAIS	39,9335	0,22	5,00

TAUX — MARCHÉS MONÉTAIRES ET EURODEVISES

03-06-2024	JOUR	MARCHÉS MONÉTAIRES 1 MOIS	3 MOIS	6 MOIS	1 AN
ZONE EURO	3,95/3,65	3,92/3,62	3,92/3,62	3,89/3,59	3,82/3,52

03-06-2024	6 MOIS	ECARTS DE TAUX AVEC L'ALLEMAGNE 2 ANS	5 ANS	7 ANS	10 ANS
ALLEMAGNE	98,36	3,08	2,69	2,58	2,64
PORTUGAL	0	0,06	0,15	0,34	0,55
FRANCE	0,02	0,10	0,31	0,40	0,50
ESPAGNE	0,19	0,33	0,39	0,56	0,75
ITALIE	0,03	0,34	3,46	1,06	1,28

CERTIFICAT/FONDS — INVESTIR 10

VALEUR	ISIN	CLÔT	% VAR.
INVESTIR 10 GRANDES VALEURS	I10GS - FR0011630474	**180,5**	0,36
INVESTIR PEA PALATINE	FR0013284114	**130,46**	0,43

SICAV/FCP

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	CLASSIFICATION	VAL. UNIT HORS FRAIS EN EUROS**	DATE DE LA VALOR.	DERNIER DIVIDENDE NET EN EUROS** MONT.	DATE

Mirabaud Asset Management
Tél. 058 200 60 01
www.mirabaud.com
marketing@mirabaud-am.com



A la recherche d'une gestion active de conviction ?

Retrouvez plus de détails sur notre site internet :
www.mirabaud-am.com

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	CLASSIFICATION	VAL. UNIT HORS FRAIS EN EUROS**	DATE DE LA VALOR.	DERNIER DIVIDENDE NET EN EUROS** MONT.	DATE
LU2004923152	SWISS ALL CAPS (CHF) EUR A		148,19	31/05		
LU2004923749	SWISS SMALL & MID CAPS (CHF) EUR A		121,86	31/05		
LU2404427101	EU ALL CAPS A		97,83	31/05		
LU2404427523	WORLD QUALILIFE STOCKS A		80,16	31/05		
LU1626130816	SILK ROAD ZONE STOCKS A		123,02	31/05		
LU0851564038	BALANCED (EUR) A		138,72	31/05		
LU0851564384	DYNAMIC (EUR) A		174,07	31/05		

Banque Cantonale de Genève (France) SA
Tél. 04 72 07 31 50
bcgef.fr/fonds
SYNCHRONY Funds

@Valeur unitaire hors frais : valeur de la part ou de l'action hors droits d'entrée ou de sortie éventuels. Les SICAV éligibles au PEA sont signalées par un astérisque *. Le pictogramme ● indique la cotation d'un FCP. Classification des OPCVM : actions françaises (AF), actions de la zone EURO (AE), actions internationales (AI), monétaires EURO (ME), monétaires à vocation internationale (MI), obligations et autres titres de créances libellés en EURO (OE), obligations et autres titres de créances internationaux (OI), sicav luxembourgeoises (LX), diversifiés (DI), garantis ou assortis d'une protection (GP). ** : en euros ou dans la devise indiquée dans la colonne «DÉSIGNATION DES VALEURS».

Les Echos

Les Echos sont une publication du Groupe Les Echos
PRINCIPAL ASSOCIÉ UFIPAR (LVMH)
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL **Pierre Louette**
DIRECTRICE GÉNÉRALE PÔLE LES ECHOS **Bérénice Lajouanie**
DIRECTEUR DÉLÉGUÉ **Bernard Villeneuve**
DIRECTEUR DE LA PUBLICATION & PRÉSIDENT DE LA SAS LES ECHOS **Pierre Louette**
Edité par Les Echos, SAS au capital de 794.240 euros RCS 582 071 437
10, boulevard de Grenelle, CS10817, 75738 Paris Cedex 15
Tél. : 01 87 39 70 00. www.lesechos.fr

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS **Christophe Jakubyszyn**
DIRECTEUR ÉDITORIAL **Nicolas Barré**
DIRECTEURS DÉLÉGUÉS DE LA RÉDACTION **Dominique Seux** et **François Vidal**
RÉDACTEURS EN CHEF **David Barroux** (Entreprises) **Julie Chauveau** (Entreprises) **Alexandre Counis** (Finance et Marchés) **Muriel Jasor** (Leadership et Management) **Arnaud Le Gal** (Les Echos Entrepreneurs et opérations spéciales) **Etienne Lefebvre** (France et International) **Clémence Lemaistre** (Information digitale) **Lucie Robequain** (France, International et Enquête) **Marie-Christine Sonkin** (Patrimoine)
DIRECTEUR DE CRÉATION **Fabien Laborde**
DIRECTRICE ARTISTIQUE **Marion Moulin**
EDITORIALISTES **Cécile Cornudet, Sabine Delanglade, Eric Le Boucher, Jean-Francis Pécresse, Jean-Marc Vittori, Laurent Flallo, Sylvie Ramadier** (Le Crible)

ÉDITRICE **Marie Van de Voorde-Leclerq**
ÉDITRICE ADJOINTE **Adéline Léger**
DIRECTRICE DU MARKETING ET DES REVENUS CLIENTS **Lise Benamou**
DIRECTEUR STRATÉGIE ET COMMUNICATION **Fabrice Février**

PUBLICITÉ
Les Echos Le Parisien Médias
Tél. : 01 87 39 78 00.
PRÉSIDENTE **Corinne Mrejen**
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT **Nicolas Danard**
DIRECTRICE COMMERCIALE **Emmanuelle Denis**

DÉLÉGUÉ À LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES **Xavier Genovesi**
dpo@lesechosleparisien.fr

SERVICE ABONNEMENTS
LES ECHOS
45, av. du Général Leclerc, 60643 Chantilly Cedex.
Tél. : 01 70 37 61 36
du lundi au vendredi de 9 h à 18 h. Abonnement France métropolitaine : 429 € TTC.

Ce numéro comporte un 3e cahier de 8 pages « Les Echos Sociétés »

IMPRESSION
L'Imprimerie (Tremblay-en-France), Midi-Print (Gallargues).
Origine du papier : France. Taux de fibres recyclées : 100%.
Ce journal est imprimé sur du papier porteur de l'Ecolabel européen sous le numéro FI/37/002.
Eutrophisation : P_{tot} 0.01kg/tonne de papier
Membre de l'ACPM OJD CPPAP : 0426 C 83015.
Toute reproduction, même partielle, est interdite sans l'autorisation expresse de l'éditeur (loi du 11 mars 1957)





Les Echos
Retrouvez-nous sur www.lesechos.fr

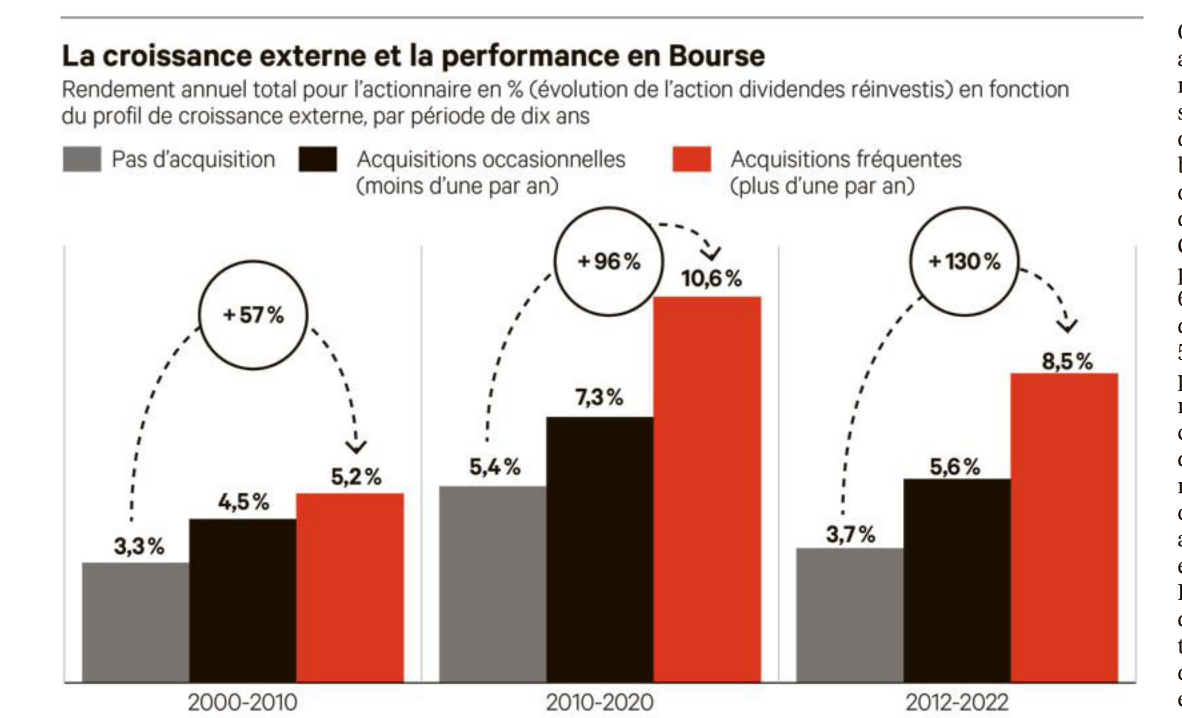
Les chiffres de l'économie

// Budget de l'Etat 2024 : 511,6 milliards d'euros (prévisions PLF 2024) **// PIB 2023 :** 2.818,1 milliards d'euros (prévisions PLF2024) **// Plafond Sécurité sociale :** 3.864 euros/mois à partir du 01-01-2024 **// SMIC horaire :** 11,65 euros (brut par heure) à partir du 01-01-2024 **// Capitalisation boursière de Paris :** 2.416,97 milliards d'euros (au 08-01-2024) **// Indice des prix (base 100 en 2015) :** 118,23 au 16-12-2023 **// Taux de chômage (BIT) :** 7,4 % au 3e trimestre 2023 **// Dette publique :** 3.088,2 milliards d'euros (3e trimestre 2023)



Richesse extérieure

La croissance externe régulière s'accompagne d'un avantage en termes de performance boursière.

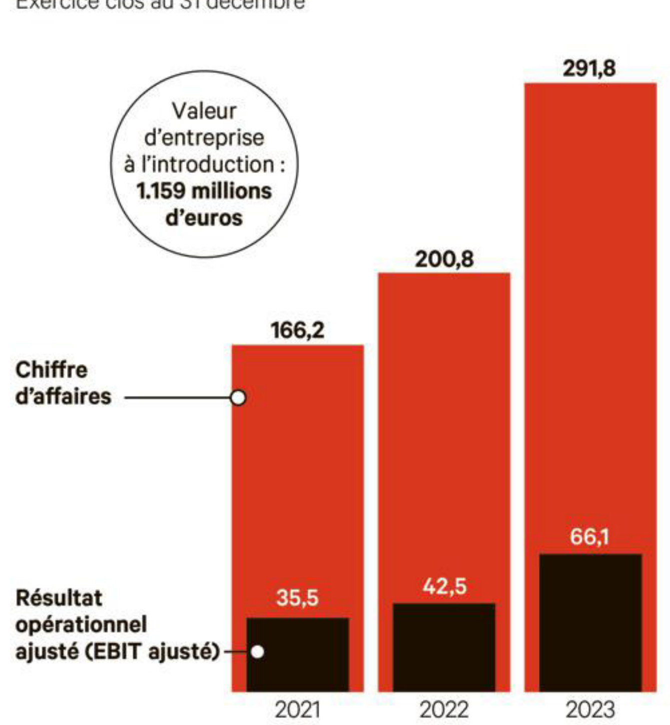


On ne compte plus les études académiques démontrant qu'au moins 70 % des fusions se sont soldées par un échec. Beaucoup datent néanmoins de l'exubérance pas toujours rationnelle du début du siècle. En bon forgeron du conseil, le cabinet Bain & Company revisite ce constat, qu'il partageait alors, en examinant les 660.000 transactions des deux dernières décennies, totalisant 56.000 milliards de dollars. Il parvient à une conclusion nettement plus nuancée : la croissance externe régulière (plus d'une par an) s'accompagne d'une meilleure performance boursière que celle des entreprises qui s'en abstiennent. En une décennie, cet écart a plus que doublé.
Le consultant y voit l'amélioration du processus des acquisitions en termes de définition stratégique, d'audit, de management et surtout d'intégration des cultures d'entreprises.
Il n'y a de richesses que l'humain.

De l'invisible au visible

Exosens suscite un fort intérêt des investisseurs.



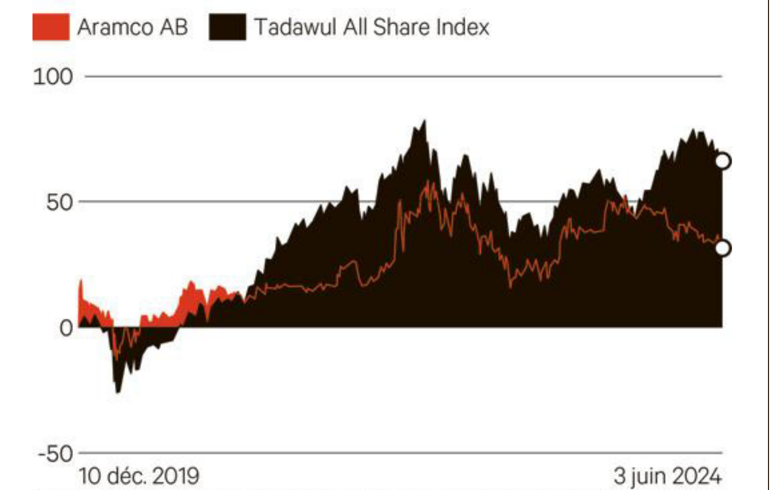


« Les batailles perdues se résument en deux mots : trop tard », assurait le général MacArthur. *« Trop tôt »* récapitulerait cependant mieux la défaite du fonds d'investissement Ardian avec la tentative de vente de Photonis à un américain, refusée fin 2020 par le gouvernement français. Moins de quatre ans plus tard, la croissance externe et un changement d'ère géopolitique la transforment en victoire pour HLD Europe, le fonds qui a repris en 2021 cette pépite de la défense rebaptisée Exosens. Ce spécialiste de l'invisible va aider à rendre un peu plus flagrante la reprise des introductions à la Bourse de Paris. Il lui offre un deuxième succès probable, après celui de l'éditeur de logiciels Planisware en avril. Le livre d'ordres de la levée de 345 millions d'euros (surallocation incluse), appuyé par quatre grandes « mains » institutionnelles à hauteur de 40 % (Bpifrance, CDC Tech Premium, Janus Henderson et WCM), a en effet été instantanément rempli à une valorisation de 1,16 milliard d'euros (dette incluse), du triple de celle d'il y a trois ans. Pour les petits porteurs, l'opération réservée aux investisseurs professionnels, la deuxième pour la place après Planisware, reste néanmoins dans l'infrarouge. Tout juste peuvent-ils espérer que l'opportunité d'une décote de 35 % sur ses pairs américains ne sera pas entièrement consommée dès la première cotation.

L'or et le plomb

Aramco a retardé la Bourse de Riyad au lieu de l'accélérer.

« Qui veut faire quelque chose, trouve un moyen, qui ne veut rien faire, trouve une excuse. » Le proverbe saoudien fait bien écho au volontarisme de la pétromonarchie pour monétiser son joyau Aramco. Plutôt que de s'abstenir et de se chercher ensuite des excuses pour ne pas avoir préparé l'avenir en diversifiant à temps son économie, le prince héritier Mohammed ben Salmane (MBS) l'a coté en Bourse en décembre 2019, quitte à réduire la part internationale pour décrocher un prix suffisant à ses yeux. Cinq ans plus tard, l'« equity story » est assez bien installée pour céder sur le marché une tranche supplémentaire, d'un peu moins de 0,7 % du capital. C'est suffisant pour récolter 10 à 12 milliards de dollars, et signer au passage le plus gros placement d'actions depuis l'« IPO » mémorable, selon les données Bloomberg. La compagnie pétrolière bénéficie du retour de balancier en faveur du secteur des hydrocarbures outre-Atlantique. Et le dividende (6,6 % de rendement) peut même la faire ranger parmi les « valeurs de fond de portefeuille », au sérieux bémol près de sa qualité de principal bras armé d'une puissance de l'Opep. L'absence de rachat d'actions et sa cote de valorisation (près de 16 fois le bénéfice estimé), deux fois supérieure à celle des majors européennes, lui ont en revanche donné des semelles de plomb à la Bourse de Riyad. L'indice Tadawul a fait deux fois mieux que son géant mondial depuis la cotation de ce dernier.



Le CAC 40 bute sur les 8.000 points



Le CAC 40 a débuté le mois de juin en légère hausse de 0,06 % à la clôture lundi. L'indice parisien, revenu au-dessus de 8.000 points en séance, a terminé la journée à 7.998,02 points. Il est remonté après avoir perdu 1,26 % la semaine dernière. En mai, le CAC 40 a grignoté 0,1 %. Il est en hausse de 6 % depuis le début de l'année.

Ailleurs en Europe, le DAX allemand a gagné 0,60 % tandis que le Footsie britannique a perdu 0,15 %.

Les marchés européens attendent la réunion de la BCE jeudi. Elle devrait annoncer une première baisse de ses taux directeurs de 25 points de base. Les chiffres publiés la semaine dernière font toutefois craindre une persistance de l'inflation en zone euro et rendent peu crédible le scénario d'une série de réductions rapides des taux au cours des prochains mois.

Le CAC 40 a été freiné par **TotalEnergies**, qui a terminé lanterne rouge avec une baisse de 1,63 %. Son titre a été entraîné par la lourde chute des cours pétroliers. L'Opep+ a annoncé un abandon progressif de sa politique de réduction de l'offre. **Société Générale** a reculé de 1,55 %, après la décision de Moody's d'abaisser la perspective de la note de crédit de la banque. Le peloton de tête a été composé de **Carrefour** (+2,67 %), **Teleperformance** (+2,25 %) et **Publicis** (+1,95 %).

EN VUE

Ons Jabeur



Alors, avec ou sans sucre ? *« Un jour, je t'emmènerai boire un café à Roland-Garros »*, avait promis à 10 ans Ons Jabeur à sa mère. Parole plus que tenue. Vingt ans plus tard, la Tunisienne, qui affrontera l'Américaine Coco Gauff en quarts de finale porte d'Auteuil ce mardi, lui a même fait visiter toute la planète tennis, buffet compris.

Un juste retour de service, dit l'actuelle neuvième joueuse mondiale : *« Ma mère me conduisait partout pour aller jouer et m'a encouragée à aller dans une école spécialisée. C'était un gros sacrifice de voir sa petite fille partir. Elle a cru en moi et m'a donné la confiance d'être là. »* Merci Madame !

Car le circuit féminin, dominé par les robotiques cogneuses de fond de court de l'Est et des Etats-Unis, aurait moins de saveur sans le facteur Jabeur. Avec son jeu d'attaque au panache, ses revers slicés et ses amorties empruntés à son idole Roger Federer, cette boule d'énergie petit format, garçon manqué dingue de foot, détonne et rayonne.

L'ex-numéro deux mondiale fait rimer Tunis et tennis et porte tout en fraîcheur le tennis arabe à un niveau jamais atteint. Première Arabe à intégrer le Top 10 et à remporter un titre WTA 1000 (Madrid 2022), elle s'est d'abord fait un nom en 2011 en remportant Roland-Garros junior en pleine révolution tunisienne.

Désormais érigée en icône, elle a reversé en novembre une partie de ses gains *« pour aider les Palestiniens »*. Elle a encore une promesse à tenir : celle de réaliser son rêve d'enfant de remporter, enfin, un tournoi du Grand Chelem. Elle l'a frôlé à trois reprises ces deux dernières années, pour autant de défaites en finales (US Open 2022, Wimbledon 2022 et 2023) où les larmes ont coulé. Le tennis est comme le café, il laisse parfois un goût amer. ■